



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE A EVALUACE ZAMĚSTNANCŮ VIA ALTA A.S

MOTIVATION AND EVALUATION OF EMPLOYEES OF VIA ALTA, PLC

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LUKÁŠ MAREK

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marek Lukáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a evaluace zaměstnanců VIA ALTA a.s

v anglickém jazyce:

Motivation and Evaluation of Employees of VIA ALTA, plc

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou Motivace a evaluace zaměstnanců ve společnosti VIA ALTA, akciová společnost. V první části jsou vysvětleny pojmy a teoretické poznatky k dané problematice důležité pro další postup. Analytická část je zaměřena na vybraný podnik, popisuje fungování systémů motivace, odměňování a evaluace zaměstnanců. Jsou zde také interpretovány a zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Ve třetí části jsou prezentovány možné návrhy a myšlenky ke zlepšení úrovně motivace a evaluace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Klíčová slova

Motivace, stimulace zaměstnanců, zaměstnanecké výhody a benefity, odměňování zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, péče o zaměstnance

Abstract

Diploma thesis deals with motivation and evaluation of employees in VIA ALTA, Public Limited Company. The first part analyzes concepts and theoretical knowledge of the issue which are important to next step. The analytic part focuses on the company, describes functioning system of motivation, remuneration and evaluation of employees. Also, the results of survey are interpreted and assessed in the second part of the thesis. In the third part, there are presented possible proposals and thoughts to improve level of motivation and evaluation of employees in the company.

Key words

Motivation, employee stimulation, employee perks and benefits, employee remuneration, employee evaluation, employee care

Bibliografická citace diplomové práce

MAREK, L. Motivace a evaluace zaměstnanců VIA ALTA a.s. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 103 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Třebíči dne

.....

Lukáš Marek

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, PhD. za cenné rady a odborné poznatky, které mi poskytoval během zpracovávání mé diplomové práce.

Děkuji také své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia aktivně podporovali.

Dále děkuji společnosti VIA ALTA, a.s. a zejména panu Ing. Jakubovi Johnovi za projevenou spolupráci, vstřícný přístup, poskytnuté informace a cenné rady, které mi pomohly při tvorbě této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1.1. Řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.1. Získávání a výběr pracovníků.....	13
1.2. Vedení lidí.....	15
1.2.1. Delegování zaměstnanců.....	18
1.2.2. Kontrola.....	19
1.2.3. Komunikace a atmosféra uvnitř firmy.....	20
1.3. Péče o zaměstnance, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	22
1.4. Motivace a proces motivace.....	24
1.4.1. Teorie motivace.....	26
1.4.2. Motivační strategie a program.....	30
1.4.3. Stimulace.....	31
1.4.4. Demotivace.....	32
1.5. Hodnocení zaměstnanců.....	34
1.5.1. Metody hodnocení.....	37
1.5.2. Systém a proces hodnocení.....	39
1.6. Odměňování zaměstnanců.....	41
1.6.1. Mzdové formy.....	45
1.6.2. Systém odměňování a mzdová politika.....	49
1.6.3. Zaměstnanecké výhody a benefity.....	50
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	52
2.1. Popis a historie společnosti.....	52
2.1.1. Předmět činnosti a postavení na trhu.....	54
2.1.2. Organizační struktura.....	55
2.1.3. Popis zaměstnanecké struktury.....	56
2.1.4. Finanční analýza.....	57
2.2. Současný stav motivace, evaluace a odměňování zaměstnanců.....	60
2.2.1. Systém motivace, zaměstnanecké výhody a benefity.....	60
2.2.2. Systém hodnocení.....	61
2.2.3. Systém odměňování.....	61
2.2.4. Použité metody.....	62
2.3. Dotazníkové šetření.....	62

2.3.1.	Dotazník.....	63
2.3.2.	Výsledky a shrnutí dotazníkového šetření	64
3	VLASTNÍ DOPORUČENÍ	85
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	96
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Motivace a evaluace zaměstnanců v mnou vybraném podniku. Toto téma jsem si vybral z toho důvodu, že jsem už zpracovával s podobnou tematikou z oblasti personalistiky bakalářskou práci. Jelikož mě oblast personalistiky, konkrétně motivace, hodnocení a následné odměňování zajímá, věděl jsem, že si zvolím právě takové téma diplomové práce.

Řízení lidských zdrojů představuje naprosto klíčovou oblast, která vede k úspěchu či neúspěchu firmy v tvrdém konkurenčním prostředí. Vše začíná získáním vybraného zaměstnance. Následuje jeho adaptace na pozici, poznání celkového fungování firmy a poté přichází na řadu pravděpodobně to nejhlavnější a tím jsou motivace, evaluace a následné odměňování zaměstnanců.

Motivace zaměstnanců pro většinu zaměstnanců znamená to nejdůležitější, protože je vede k lepším pracovním výkonům, snaze pracovat navíc či ochotě pracovat přesčas apod. Firma však musí zjistit, co jednotlivé zaměstnance motivuje, protože každý člověk je jiný a pohání ho k vyšším výkonům něco jiného.

S pozitivní motivací roste chuť pracovat, zvyšuje se věrnost zaměstnanců, což vede k vyššímu pracovnímu nasazení a to je spojeno se spokojenějším zákazníkem, čili dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Z toho důvodu firma nesmí tuto součást řízení podcenit a musí reagovat mj. na osobnostní vývoj svých zaměstnanců a také na chování konkurence v této oblasti, aby nedocházelo k fluktuaci (odchodu) klíčových zaměstnanců, protože tím by firma přišla o své know-how, zkušenosti a znalosti.

Motivace je úzce spojena s hodnocením zaměstnanců, což představuje jakousi zpětnou vazbu ohledně výsledků jejich práce a vede k odměňování, kterému poskytuje nezbytné podklady.

CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je za pomoci analýzy zjistit aktuální stav v oblasti motivace, evaluace a odměňování ve společnosti VIA ALTA, a.s. a navrhnout zlepšení v těchto oblastech, pokud budou zjištěny nějaké nedostatky.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. Teoretická část si klade za cíl zpracovat teoretické poznatky týkající se řízení lidských zdrojů, atmosféry na pracovišti, kontroly zaměstnanců, vedení zaměstnanců, dalšího rozvoje zaměstnanců, motivace, evaluace a odměňování pracovníků. Tyto teoretické znalosti budou sloužit jako pomoc při vypracování analytické části diplomové práce.

Analytickou část tvoří analýza společnosti, její historie, organizační struktura, popis postavení na trhu a struktury zaměstnanců a krátká finanční analýza. Dále tato část popisuje aktuální stav přístupu společnosti nejen k motivaci, evaluaci a odměňování zaměstnanců, ale také i k dalším oblastem řízení lidí. Tato data jsou zjišťována za pomoci dotazníkového šetření a dotazník je distribuován mezi zaměstnance firmy, buď písemnou či elektronickou formou. Veškerá data budou anonymní.

Třetí část má za cíl navrhnout doporučení v oblastech, ve kterých, za pomoci dotazníkového šetření, byly zjištěny nedostatky.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Řízení lidských zdrojů

Zaměstnanci patří ke klíčovým prvkům fungování úspěšné organizace, ovšem pracovníky je potřeba určitým způsobem řídit. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Za řízení lidských zdrojů lze považovat také „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Existují čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.¹

Koncepce řízení lidských zdrojů charakterizuje:

- *Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem* – zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce.
- *Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace* – zájem o populační vývoj, trh práce, vnější ekonomické podmínky, sociální rozvoj lidí a jejich hodnoty, životní prostředí apod.
- *Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků* – výkonná práce přechází spíše na vedoucí pracovníky, kteří mají k jednotlivým zaměstnancům, vzhledem ke svému každodennímu kontaktu, blíže. Personalisté spíše plní poradenskou či koncepční činnost.²

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007. s. 24

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 15

„Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.“³

1.1.1. Získávání a výběr pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o ta místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“⁴

Hroník ve své knize uvádí desatero zásad efektivního výběrového řízení, které sice není dogma, ale jeho struktura a dodržení umožní personalistům myslet v širších souvislostech:

- 1) *Nejdříve je potřeba znát „koho co“, a poté „jak a čím“* – Je nutné nejprve formulovat kritéria výběru, za pomoci kterých se bude zaměstnavatel rozhodovat o přijetí uchazeče.
- 2) *Získávání pracovníků a jejich výběr* – Firma vyhledává pracovníka prostřednictvím různých metod a nástrojů. Jedná se například o inzerci v novinách či na internetu s cílem vyvolat dobrý dojem a image. V rámci zachování dobrého jména je vhodné komunikovat i s neúspěšnými uchazeči. Zaslát jim písemnou odpověď (např. prostřednictvím emailu), že nesplňují požadavky na vybranou pozici. Další krok k udržení image představuje pořádání pohovorů v zařízené kanceláři, jež bude působit elegantně a vyvolá v uchazečích dojem, že firma má moderně zařízené pracovní prostředí.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007. s. 28

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 126

3) „3 E“

- Efektivní – Pod tímto pojmem lze rozumět výběr toho nejvhodnějšího uchazeče.
 - Etický – Zásada etičnosti ve výběrovém řízení znamená určení takových kritérií, která nebudou diskriminační. Dále stanovení harmonogramu výběrového řízení a možnost vrátit uchazeči jím poskytnuté materiály.
 - Ekonomický – Lze definovat jako optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.
- 4) *Celý proces je nepřetržitý* – Představuje plánování lidských zdrojů, vyhledávání a získávání pracovníků jako jeden nepřetržitý proces. Nepřetržitost zabezpečí vhodnou kombinaci interních a externích zdrojů.
- 5) *Trychtýřový postup* – Je potřeba zvolit již před výběrovým řízením způsob redukce obrovského množství uchazečů o volné místo, např.: počet kol výběrového řízení.
- 6) *Celý proces je řízen dokumentací* – Nabízí několik podstatných výhod: umožňuje vyhodnocení efektivity výběru, posiluje image organizovanosti a profesionality, výrazně snižuje riziko prohry při obžalobě z diskriminace během výběru, vlastní výběrové řízení mohou provádět různí manažeři a přitom je zabezpečen shodný postup.
- 7) *Výběr jako transplantace* – Řečeno jazykem transplantace, podnik získává spokojené a vybírá nejvhodnějšího, ne každý dárcce je však vhodný. Firma potřebuje mít kvalitní „databanku dárců“. Neobejde se tedy bez kvalitního systému vyhledávání a získávání.
- 8) *Rozhodují všichni členové komise, odpovědnost nese předseda* – Rozhodnutí by nemělo být dílem jedince, ale jedná se o skupinovou práci, kde se uplatňují prvky týmové práce. Pokud firma zadá výběrové řízení externí síle, nezříká se tím odpovědnosti, a tento proces delegování musí probíhat v neustálé součinnosti a koordinaci.
- 9) *Výběrové řízení postavené na 4 pilířích* – Ty jsou základem stability:
- a) 1. pilíř – zhodnocení personálních dokumentů.
 - b) 2. pilíř – testy.

c) 3. pilíř – výběrové interview.

d) 4. pilíř - získání a zhodnocení referencí.

10) *Výběrové řízení nekončí rozhodnutím o přijetí pracovníka* – Proces rozhodování je potřeba mít zdokumentovaný a podchycený. Každý neúspěch představuje nutnost podrobného zkoumání. Když neuspěje vybraný uchazeč, je třeba se ptát, v čem ten problém vězí, nikoliv ukazovat prstem na viníka. I když se může zdát, že neúspěch má pouze negativní důsledky, představuje však také příležitost a zároveň poskytuje velmi cenné informace. Po rozhodnutí nenásleduje pouze zpětná vazba či sebereflexe, ale především adaptační proces. Odchod přijatého pracovníka nejde na vrub nekvalitního výběru, který nezvažil vhodnost konkrétního člověka, ale je dílem nedostatečného adaptačního procesu.⁵

1.2. Vedení lidí

Vedoucí pracovník by se měl chovat nestranně. V každé záležitosti si musí poradit a umět najít vhodné řešení. Jeho chování a jednání ovlivňuje každá událost. Ať už to zní jakkoliv, nikdy by neměl připustit chybu. Uznání přehmatu znamená pro určitá vyšší místa známku slabosti a dokonce i ztrátu respektu. Opravdu kvalitní manažer nechybuje, je neomylný, vždy říká pravdu a umí prosadit vlastní názor. Na druhou stranu připustit pochybení představuje znak určité cti a vnitřní síly.

„Styl vedení“ lze charakterizovat jako osobité chování a metody vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkonů. Mezi řídicí styly řadíme autokratický, liberální a demokratický.

- Demokratický typ (převládá) – Vedoucí ví, jak účelně delegovat a motivovat. Má dobrý vliv na iniciativu a spokojenost s prací. Nepřikazuje, ale vede spíše logickým přesvědčováním a silněji zapojuje spolupracovníky.
- Autoritativní (Autokratický) typ – Vedoucí veškeré pravomoci drží ve svých rukou. S nikým se neradí, vše ví nejlépe a pouze rozkazuje. To má za následek fluktuaci a agresivitu podřízených.

⁵ HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1999. s. 89-99

- Liberální typ „Laissez-faire“ – Působí stylem „Je mi to jedno“. Vedoucí totiž neřídí, nehodnotí a nekontroluje. Zaměstnanci jsou nedisciplinovaní, mají časté konflikty s vedením.⁶

Americký sociolog Douglas McGregor se zabýval teorií chování lidí v zaměstnání a na základně toho formuluje dva modely. Teorie X a teorie Y, které spočívají v myšlence, že hlavní úlohu v motivaci personálu mají manažeři.

Teorie X představuje názor, že:

- Zaměstnanci jsou líní, nemají rádi práci, a když mohou, vyhnou se jí;
- Zaměstnanci jsou raději, když je někdo řídí, a nechtějí mít odpovědnost;
- Zaměstnanci musí dostávat jasné instrukce, a když neudělají to, co se od nich očekává, musí se cítit ohroženi;
- Zaměstnanci jsou relativně málo ambiciózní a neradi riskují.

Teorie Y zastává názor, že:

- Zaměstnanci opravdu chtějí pracovat co nejlépe;
- Práce je pro zaměstnance tak přirozená jako hra nebo odpočinek;
- Když zaměstnanci přijmou cíle organizace za své, budou řídit sami sebe;
- Za vhodných podmínek zaměstnanci obvykle přijímají a často i vyhledávají odpovědnost.⁷

Úspěch firem v tvrdém konkurenčním světě stojí především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech manažerů vhodně motivovat a stimulovat své zaměstnance k lepšímu výkonu i k přínosu pro firmu. Takový přístup předpokládá nejen dobré odborné znalosti, ale také znalosti z oblasti sociální psychologie a umění jednat s lidmi. Nadřízený by měl respektovat potřeby a očekávání svých spolupracovníků a pomáhat jim k úspěšnosti v jejich dalším vzdělávání a rozvoji. Má-li firma uspět, musí se restrukturalizovat, modifikovat řídicí procesy, firemní kulturu a v předstihu zabezpečit změnu v oblasti požadavků na rozvoj intelektuálního a zejména lidského kapitálu firmy.⁸

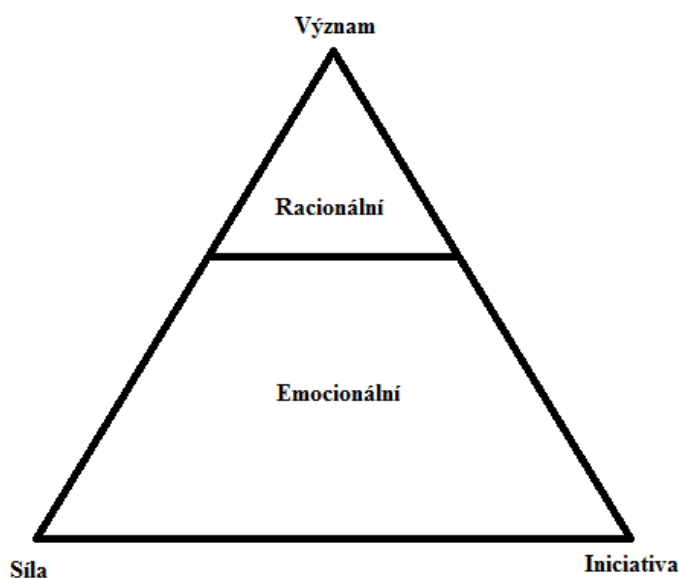
⁶ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 2008. s. 26-28

⁷ FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 2009. s. 172-173

⁸ BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 2010. s. 43

Paschen a Dihsmailer ve své knize uvádí tzv. „Tři síly vůdcovství“. Patří mezi ně:

- *Význam* – Lidé se chovají tak, jak jim velí rozum. Šéfovo myšlení vychází z racionálních podmínek a na základě jeho vlastní mysli musí chování dávat smysl, jinak v něm nemá význam pokračovat. Pokud se leaderovi podaří přesvědčit své podřízené, že jeho cíle a chování mají smysl, úspěšné tím ovlivní jejich mysl i pracovní výkony. Z emocionálního úhlu pohledu existují 2 rozměry: vyhnout se špatným pocitům a zároveň usilovat o pocity dobré.
- *Síla/Moc* – Vedení musí být silné. V opačném případě by šéf nemohl vnutit svůj názor či rozhodnout v nějaké věci. Moc představuje schopnost vyvolat negativní důsledky. Z emocionálního hlediska je moc vedena právě touto schopností a je tedy velmi jasně emocionální stránkou vedení.
- *Iniciativa* – Představuje veškeré akce od šéfa, které zvyšují pozitivní emocionální ochotu podřízených následovat svého nadřízeného a plnit zadané úkoly a dosahovat požadovaných výsledků. Záměrně je odlišována od moci, která velmi často existuje pouze z důvodu dávání najevo svého postavení. Tato třetí síla (iniciativa) je v odborných literaturách a publikacích zabývajících se lidskými zdroji definována jako *motivace*.⁹



Obrázek č. 1: Tři síly vůdcovství, zdroj: vlastní dle PASCHEN, M., DIHSMAIER, E. The Psychology of Human Leadership. 2014, s. 63

⁹ PASCHEN, M., DIHSMAIER, E. The Psychology of Human Leadership. 2014. s. 61-64

1.2.1. Delegování zaměstnanců

Delegování spočívá v předání úkolu vykonávaného dosud nadřízeným manažerem podřízenému pracovníkovi včetně potřebné úrovně pravomoci a vytvoření příslušných podmínek obsahující i nutné zdroje. Nejedná se pouze o prosté zadání úkolu, za jehož správné vykonání je pracovník s ohledem na svou pracovní pozici odpovědný. Odpovědnost za splnění úkol však nadále zůstává na delegujícím manažerovi.¹⁰

Delegování představuje pro manažery odvážné rozhodnutí, že se vzdají činnosti, kterou doposud vykonávali sami, a delegují ji na některého z pracovníků. Tento proces však přináší výhody:

- 1) *Úspora času* – Vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám, a následně je předá svým podřízeným.
- 2) *Změna obsahu práce* – Pomocí delegování se manažer zbavuje méně důležitých aktivit, zejména potom rutinních prací, a tím získá čas pro řešení koncepčních záležitostí. S narůstajícím stupněm řízení by měl stoupat podíl práce vedoucí a klesat podíl práce výkonné.
- 3) *Rozvoj kompetencí pracovníků* – Přináší výhody pro všechny. S rostoucí náročností úkolu, se zvyšuje také kvalita, zkušenosti a vědomosti delegovaného pracovníka. Postupným přidělováním náročnějších úkolů se rozvíjí kompetence zaměstnance.
- 4) *Testování pracovníků* – Delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do vyšší a odpovědnější funkce. Přidělováním náročnějšího a odpovědnějšího úkolu lze přesně zjistit, zda je pracovník pro vyšší funkci vhodný či nikoliv.
- 5) *Motivování pracovníků* – Úspěšné zvládnutí složitějších úkolů uspokojuje potřeby uznání a seberealizace. Zaměstnanci usilují o lepší výsledky proto, aby ukázali, že zvládnou těžší úkoly a jsou vhodní pro povýšení.¹¹

¹⁰ UNIVERZITAONLINE. Delegování [online]. [cit. 2014-12-25]. Dostupné z [www: http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/](http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/)

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 74-75

1.2.2. Kontrola

Kontrolu řadíme mezi manažerské funkce. Přináší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména plány, strategie, organizační strukturu, organizační architekturu, sociální sítě, procesy, kvalitu atd. Kontrola představuje soustavné sledování a kritické hodnocení chování, různých vzniklých jevů, situací a procesů v organizaci nebo jejím okolí. Hlavním účelem je korigování organizace žádoucím směrem.¹²

V podstatě je potřeba kontrolovat dvě věci – vstupy a výstupy – a vazby mezi nimi, což znamená produktivitu nebo výkony. Vedoucí pracovníci určitě znají dva Murphyho zákony: 1) Může-li se něco pokazit, pokazí se to. 2) I z toho, co se pokazit nemůže, se něco určitě pokazí. Dobrá kontrola má za cíl ochránit v co nejvyšší možné míře plány před působením těchto dvou zákonů, objevit kritická místa ještě před výbuchem a zabránit možným nehodám. Prevence je lepší než náprava.

Aby kontrola byla úspěšná, je nutné:

- *Plánovat*, čeho chceme dosáhnout.
- *Měřit* pravidelně dosažené výsledky.
- *Porovnávat* skutečné výsledky s plánem.
- *Jednat* – využít zjištěných údajů ke korekci odchylek od stanoveného plánu.¹³

Kontrola je všeobecně chápáný fakt a to nejen pro vedoucí pracovníky, ale také z pohledu podřízených. Přesto ji většinou vnímají jako nepříjemnou záležitost a pojem „kontrola“ je pocitově chápán spíše negativně.

Rozhodující jsou následující důvody:

- Pracovníci často vnímají kontroly jako projev nedůvěry.
- Kontrolovaní se obávají, že by skutečně mohly být objeveny chyby a tím by jim mohly vzniknout nepříjemnosti (ostuda, nutnost opravy nebo vylepšení).
- Nepříjemnou se kontrola stává i pro vedoucího, jelikož svým auditem může vyvolat výše zmíněné pocity, a proto se může bát následků u podřízených.¹⁴

¹² MANAGEMENT MANIA. *Kontrola*. [online]. 2013. [cit. 2014-12-25] Dostupné z [www: https://managementmania.com/cs/kontrola](http://www.managementmania.com/cs/kontrola)

¹³ ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1995. s. 59-60

¹⁴ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 2008. s 106-107

Ať už zaměstnanci chtějí nebo ne, jsou povinni kontrolu akceptovat. Vedoucí musí vysvětlit přínos kontroly, měl by stanovit její pevný termín, který uvede v zadání práce (úkolu). Neočekávané kontroly vyvolávají pocit nedůvěry a touhu vedoucího přistihnout zaměstnance v problému. Kontrolor by se měl zaměřit pouze na důležité věci, nutné ke kontrole a při problému pokárat, žádat nápravu a vyvodit důsledky. Ovšem po dostatečně dobrém výsledku kontroly musí umět pochválit.¹⁵

1.2.3. Komunikace a atmosféra uvnitř firmy

Komunikace je sociální akt, který může být jednosměrný, nebo, rozvíjí-li se v rozhovor, představuje druh interakce. V tomto smyslu komunikace jako druh sociální interakce znamená jednostranné sdělování nebo vzájemnou výměnu informací. Jejím prostředkem jsou nejen slova a gesta, ale chování vůbec, a tak je komunikace nejen již rozvinutou sociální interakcí, ale také jejím předpokladem. Komunikaci umožňuje systém vzájemně sdílených znaků, který tvoří následující formy komunikace:

- Verbální (mluvená a psaná řeč v užším smyslu – národní jazyk)
- Meta nebo paralingvistické znaky (hlasová intonace – ironické zbarvení hlasu, jeho akcent a další)
- Nonverbální: výraz (mimika, „řeč těla“, ale i vokalizace, jako je smích a pláč), chování (jednání, gesta, ale i pohledy a další).¹⁶

Aktivně naslouchat znamená schopnost správně pochopit a zvážit dojmy, vyjádřené druhým člověkem, a umět na ně vhodným způsobem reagovat. Tato technika redukuje odpor a zmenšuje vzájemnou výměnu emocí, což vede k lepší atmosféře ve firmě i kvalitnější komunikaci. Pokud aktivní naslouchání funguje, tak lidé mají pocit, že se jim rozumí. Tři kritické kroky, které pomohou aktivně naslouchat:

- 1) *Pokládat otázky a povzbuzovat dialog* – Role šéfa spočívá v tom, přimět lidi, aby se o své problémy a dojmy podělili. Toho lze dosáhnout pokládáním vhodných otázek.

¹⁵ LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 2008. s. 107-108

¹⁶ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd., 2009, s. 288

- 2) *Poslouchat soustředěně, zaznamenávat si stav situace* – Je vhodné si zařizovat schůzky tak, aby nebyly rušeny. Šéf by měl poslouchat s papírem a tužkou v ruce pro pozdější kontrolu a zároveň tím dává schůzce jistou důležitost.
- 3) *Shrnout a parafrázovat kolegovu situaci, problém či požadavek* – V určitém bodě konverzace je vhodné shrnout situaci a parafrázovat kolegova slova, což napovídá tomu, že slovům kolegy rozumíme a zároveň to vyjadřuje, že šéf dává pozor a bedlivě poslouchá.¹⁷

Význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace. Nejčastějšími příčinami mohou být: nedostatek informací, neúplné informace a nejednoznačné informace. To vede k informačnímu šumu, který představuje zkreslené, neúplné či zavádějící zmatené informace. Důsledky nefungující vnitrofiremní komunikace mohou být pro firmu kritické. Nefungující komunikace vede pracovníky a týmy k:

- Demotivaci,
- Nerozhodnosti,
- Pasivitu,
- Frustraci,

a tyto důsledky mohou postupně přerůstat:

- *Ve vysokou míru fluktuace pracovníků* – Fluktuace vzniká z důvodů nízké loajality, motivace a spokojenosti zaměstnanců, nedostatečného ohodnocení, špatné úrovně komunikace atd. Příliv nových pracovníků může přinést do firmy nové podněty, ale odliv může způsobit ztrátu kvalitních zaměstnanců i citlivých informací.
- *Ve špatnou koordinaci procesů a činnosti,*
- *V nezájem o dosahování vytyčených cílů,*
- *Ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby,*
- *V konkurenční neschopnost celé firmy.*¹⁸

¹⁷ MCKENNA, R J., MAISTER D H. *Efektivní leader*. 2005. s. 62-64

¹⁸ HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 2011. s. 80-81

Firemní kultura představuje velmi komplikovaný celek, který dává vzniknout jedinečnému prostředí každé organizace, jeho sociální *atmosféře*, tomu, jak se zde lidé cítí, a z velké části i tomu, jaké vztahy a jak utvářejí. Kultura představuje prostředí, ve kterém vztahy vznikají, ale zároveň je vztahy efektivně utvářena, respektive ovlivňována sama. Mezi nejvýznamnější parametry firmy, jež jsou kulturou bezprostředně ovlivnitelné, patří – schopnost vyrovnávat se s krizemi a nepředvídatelnými okolnostmi, dále efektivita přenosu informací uvnitř firmy a s ní spojená ochota poslouchat příkazy managementu, a flexibilita práce v týmu. Je zřejmé, že pozitivní vztahy v organizaci, což znamená pozitivní pracovní *atmosféru*, vedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tedy i k vyšším pracovním výkonům.¹⁹

1.3. Péče o zaměstnance, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících, jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli.

Péče o pracovníky se dělí do 3 skupin:

- 1) *Povinná péče* o pracovníky daná zákony, předpisy apod.
- 2) *Smluvní péče* o pracovníky daná kolektivními smlouvami.
- 3) *Dobrovolná péče* o pracovníky, které je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:

- a) Pracovní doby, režimu a pracovního prostředí
- b) Bezpečnosti práce a ochrany zdraví
- c) Personálního rozvoje pracovníků
- d) Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti
- e) Ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám
- f) Péče o životní prostředí.²⁰

¹⁹ BEDNÁŘ, V. a kolektiv. *Sociální vztahy v organizacích a jejich management*. 2013. s. 38-39

²⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 343

Vzdělávání pracovníků znamená personální činnost zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, což představuje víceméně tzv. „doškolení“.
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládali kompetence nutné k vykonávání jiných pracovních míst. Což vede k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci jsou přeškoleni na povolání, které organizace potřebuje.
- d) Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, čili vlastností, které hrají velkou roli v mezilidských vztazích.²¹

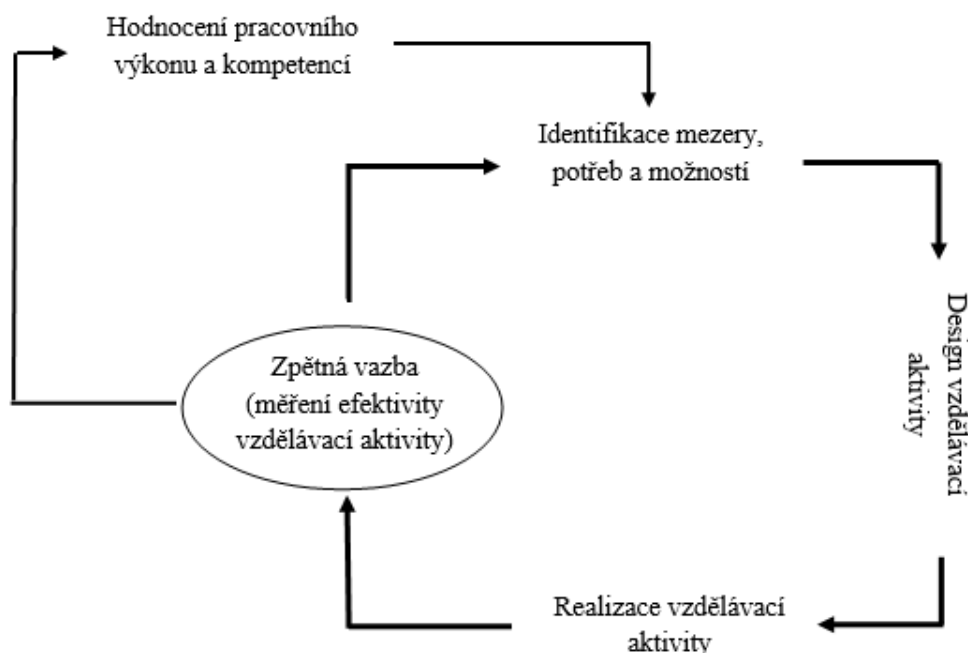
Dle Tureckiové existují tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- a) *Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí*, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílů mezi aktuální (reálnou) a požadovanou kvalifikací.
- b) *Systematický přístup*, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systémů personální práce. Z tohoto hlediska je podnikové vzdělávání systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, dochází ke změnám v pracovním chování. Dotýká se tak i motivace.
- c) *Koncepce učící se organizace*, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejružnějšího typu. Jde o cíleně a uvědoměle řízený proces, který umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.²²

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 253-254

²² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 89

Každá vzdělávací aktivita si klade za cíl zvýšit pracovní výkon, a proto je nezbytně nutné vědět, do jaké míry vzdělávací aktivita naplnila cíl. Zpětná vazba o efektivitě vzdělávání je snad nejdůležitější částí z celého cyklu, protože mnohdy nelze sdělit, jak je vzdělávací program efektivní a jak moc se projevuje v pracovních výsledcích. Problematika měření v rozvoji lidských zdrojů využívá marketingových aktivit. Základním problémem je to, že vzdělávání nepůsobí okamžitě, ale mnohdy až s velkým časovým odstupem. Nicméně jako zpětná vazba často postačí vědomí o růstu výkonnosti firmy.²³



Obrázek č. 2: Zpětná vazba ve vzdělávacím cyklu, zdroj: vlastní dle HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 2007. s. 176-177

1.4. Motivace a proces motivace

Slovo motivace má latinský původ, vzniklo od slova *motiv*, které je odvozeno od latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co uvede člověka do pohybu. Slova motiv či motivace naznačují, že něco uvnitř člověka pracuje a pohání ho kupředu, může to být potřeba, touha nebo emoce.²⁴

Motivaci chápeme jako hybné síly psychického charakteru. Hybné proto, že uvádějí do pohybu lidské chování a činnost. Síly proto, že mají jednak směr, jednak

²³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. s. 176-177

²⁴ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 14

intenzitu. Základním vnitřním zdrojem motivace je *motiv* čili pohnutka. U člověka se vytváří složitá struktura motivačních dispozic, jež jsou částečně vrozené a částečně získané. K vrozeným motivačním dispozicím patří biologické (primární) potřeby, k získaným sociální (sekundární) potřeby, dále zájmy, hodnotové orientace, a částečně postoje. Sociální zkušenosti vedou k tvorbě získaných motivačních dispozic.²⁵

Klasifikace hodnot pomocí 6 osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- a) *Typ teoretický* - zaměřený na hledání pravdy, uvažování, kritiku, je racionální. Nejvyšší hodnotou pro něj je poznání.
- b) *Typ ekonomický* – kritériem všeho je užitečnost, praktičnost, je zaměřen na prospěch, prosperitu, hromadění majetku. Nejvyšší hodnotou je užitek.
- c) *Typ estetický* – hodnoty spatřuje ve formě a harmonii. Nejvyšší hodnotou je krása.
- d) *Typ sociální* – člověk nesobecký. Nejhodnotnější formou vztahů a nejvyšší hodnotou je láska.
- e) *Typ politický* – Tendence vyhledávat soutěž, vliv, příležitost ovládat druhé. Nejvyšší hodnotou je moc.
- f) *Typ náboženský* – zaměření na božské hodnoty. Nejvyšší hodnotu spatřuje v jednotě.²⁶

Motivace je vnitřním *procesem*, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určitou snahu k dosažení subjektivně definovaného cíle. Motivace je tedy vztažena přímo k chování, resp. k jeho projevům – hovoříme tedy o motivovaném jednání.

Další pojem, který je nutné vymezit, je pracovní motivace. Ta reflektuje vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). V této souvislosti se uvažuje také o postojích člověka k práci. Psychologie rozlišuje 2 skupiny motivů k práci:

- a) *Přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy* – potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s jinými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – práce sama o sobě je zdrojem uspokojení.

²⁵ VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie*. 2008. s. 147

²⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 23-24

- b) *Nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy* – především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.²⁷

1.4.1. Teorie motivace

Mezi základní teorie motivace patří:

Teorie instrumentality

Reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení, která klade důraz na vliv peněžních pobídek. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován pouze tehdy, kdy odměny a tresty budou přímo závislé na výkonu. V krajním případě tato teorie míní, že zaměstnanci pracují pouze pro peníze.²⁸

Teorie potřeb

- a) *Maslowova hierarchie lidských potřeb* – Maslow formuloval asi všem známou teorii, kde existuje pět hlavních kategorií potřeb, jež jsou společné pro všechny, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace.

Maslowova hierarchie lidských potřeb je následující:

- 1) **Fyziologické potřeby** – Základní potřeby, jež jsou nutné pro přežití. Patří mezi ně potřeba vody, vzduchu, sexu, potravy a všeho, co je potřeba pro udržení života.
- 2) **Potřeba jistoty a bezpečí** – Zajištění a uchování existence i do budoucna. Řadíme sem jistota střechy nad hlavou, zdraví, zaměstnání, rodiny.
- 3) **Sociální potřeby** – Potřeba začlenit se do nějaké skupiny a také touha dobrých vztahů k ostatním lidem.
- 4) **Potřeba uznání** – Potřeba stabilního a pevného vysokého hodnocení sebe sama a respektu od ostatních. Jedná se o touhu po úspěchu, sebedůvěře při konfrontaci, svobodě a dále touha po reputaci, která vyvolá respekt.
- 5) **Potřeba seberealizace** – Realizovat své schopnosti a talent. Stát se tím, v co člověk věří, že je schopen dokázat.

²⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 55-57

²⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 28

Zkušenosti ukázaly, že tato teorie přináší řadu cenných poznatků, tvoří základ teorií motivace, avšak bývala a je kritizována za svou nepružnost, protože různí lidé mohou mít různé priority.²⁹

b) *Alderferova teorie ERG* – Teorie obsahuje tři kategorie potřeb:

- 1) Existenční potřeby (E) – Představují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních předmětů (plat, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí).
- 2) Vztahové potřeby (R) – Uspokojování vztahových potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti (pochopení, potvrzení a vliv)
- 3) Růstové potřeby (G) – Jsou důsledkem tendence vnitřně růst. Stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí.³⁰

c) *McClellandova teorie manažerských potřeb* – Užívaná pro identifikaci potřeb manažerů, obsahuje tři úrovně motivace založené na potřebách:

- Sounáležitost (potřeba přátelských vztahů s kolegy) - vhodná pro sociálně orientovaného manažera, který vyhledává práci ve skupině.
- Prosazení se a poziční vliv (potřeba dominantního, silnějšího postavení) – typická charakteristika manažerské profese.
- Úspěšné postavení (potřeba rozhodování, tvůrčí práce, inovace) – Vázána na nepravděpodobnou činnost a úspěch v soutěži s ostatními kolegy.³¹

Herzbergův dvoufaktorový model

Z pohledu každodenního života a z hlediska okamžitého podnětu k činnosti, která vytváří pozitivní motivaci, je vylištěna Herzbergova teorie. Ten popsal dvě kategorie faktorů:

1) *Hygienické faktory* – takové, které lidi vedou k negativním pocitům.

Faktory nespokojenosti (hygienické faktory):

- Politika společnosti a administrativní procesy,

²⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007. s 301-302

³⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 28-29

³¹ Tamtéž, s. 29

- Míra kontroly,
- Pracovní podmínky,
- Vztah s ostatními,
- Osobní život (a vliv práce na něj),
- Pracovní pozice,
- Pracovní jistota.

Jedná se o externí faktory, které ovlivňují jedince. Motivace je v pořádku, pokud jsou v pořádku výše zmíněné faktory. Jde o oblasti, ve kterých mohou nastat stížnosti i nespokojenost a jejich úroveň narůstá postupně. Může jít například o situaci, kdy pomalejší kolega nezvládá svou práci, což způsobí, že termín nedodržíme ani my, nebo pokud neustále roste objem zbytečného papírování.

2) *Motivační faktory* – vyvolávají dobré pocity. Tvoří klíčové faktory, které vytváří pozitivní motivaci:

- Úspěch,
- Uznání,
- Náplň práce,
- Zodpovědnost,
- Povýšení/postup
- Možnost kariérního postupu.³²

Teorie zaměřené na proces

a) *Expektační teorie* – Obsahuje tři podstatné faktory:

- valenci – hodnotu,
- instrumentalitu – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné,
- expektaci – očekávání – pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku.

Vždy když jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že jsou tyto výsledky možné. Podle této teorie, je motivace člověka

³² FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 2009. s. 18-19

možná pouze tehdy, pokud mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a aplikovatelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Člověk je motivován k požadovanému výsledku tehdy, když pro něj má tento výsledek hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto výsledku dosáhnout.³³

- b) *Teorie cíle* – Autoři Latham a Lock v této teorii tvrdí, že výkony jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny určité požadavky za předpokladu, že jsou tyto požadavky obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cílů, jelikož představuje nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Těžko dosažitelné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich dosahování musí být podporováno vedením. Životně důležitá pro udržení motivace je zpětná vazba, zejména pro dosahování stále vyšších cílů.³⁴
- c) *Teorie reaktance* – Tato teorie zformulovaná Brehmem vychází z předpokladu, že lidé mají přiměřenou svobodu rozhodování, volí takové chování, které maximalizuje uspokojování potřeb a v takové míře, v jaké jsou si vědomi svých potřeb a chování nezbytného k uspokojení těchto potřeb. Jestliže je však svoboda rozhodování ohrožena, budou lidé reagovat tak, aby se vyhnuli jakékoliv další ztrátě svobody.³⁵
- d) *Teorie spravedlnosti* – Zabývá se lidským vnímáním toho, jak je s člověkem jednáno v porovnání s jinými lidmi či srovnatelnou osobou. Tato teorie říká, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, pokud se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

Existují dvě formy spravedlnosti:

- Distributivní spravedlnost týkající se toho, jak se lidé cítí při odměňování dle svého přínosu a v porovnání s ostatními lidmi.
- Procedurální spravedlnost týkající se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů užívaných například v hodnocení zaměstnanců, povyšování apod.

Rozeznáváme pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti:

- Zvažování pracovníkova stanoviska.
- Potlačení osobní předpojatosti vůči pracovníkovi.
- Uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků.

³³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 31-32

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007. s. 306

³⁵ Tamtéž, s. 306-307

- Poskytování včasné zpětné vazby pracovníkům v oblasti rozhodování.
- Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.³⁶

1.4.2. Motivační strategie a program

Motivační strategie mají za cíl vytvořit takové pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyšším pracovním výkonům zaměstnanců. Strategie se zabývají:

- *Měřením motivace za účelem zjištění oblastí, ve kterých je potřeba zlepšit pracovní postupy* – neexistují přímé nástroje, jak měřit motivaci. Představu o úrovni motivace lze získat z fluktuace zaměstnanců, analýzy objevujících se problémů, ukazatelů produktivity atd.
- *Zabezpečením toho, aby zaměstnanci měli pocit, že si jich organizace dostatečně váží a oceňuje je* – Poskytovat pracovníkům takové odměny, které názorně ukáží, jak moc si je organizace váží a oceňuje je.
- *Formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců v organizaci* – Jedinci budou směřovat své úsilí k dosažení cílů celé organizace. Toho lze dosáhnout zapojením lidí do vytváření cílů, poskytování větší zodpovědnosti atd.
- *Vytvářením takového klimatu v organizaci, které povede k lepší motivaci* - Podnikové klima a základní hodnoty organizace by měly zdůrazňovat význam vysokého výkonu.
- *Zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí* – Vedoucím pracovníkům by měla být poskytována pomoc v tom, jak mohou svých znalostí využívat ke zlepšování motivace svého týmu.
- *Vytvářením pracovního úkolů a pracovních míst* – Měly by se uplatňovat ty stránky motivace, které se vztahují k potřebám spojeným se samotnou prací.
- *Řízením pracovního výkonu* – Tento proces bere v potaz stanovení cílů, zpětnou vazbu a posilování vědomí člověka o příčinách a následcích.
- *Řízením odměňování* – Odměňování přímo ovlivňuje motivaci a pracovní výkon.³⁷

³⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 33

³⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007. s. 313-315

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou. Jeho úkolem je pozitivní ovlivňování ochoty lidí, přístupu lidí k práci, jejich výkonnost a spokojenost. Motivační program definuje základní pravidla uplatňování motivačních prostředků a konkrétně představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž prvotním cílem je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní vedoucí optimální přístup zaměstnanců k práci. Motivační program by měl vycházet z analýzy motivační struktury pracovníků. Tato analýza vede k tvorbě takového systému, který odpovídá potřebám zaměstnanců. K sociálně-ekonomickým informacím, které řadíme mezi významné ukazatele při tvorbě motivačního programu, patří informace o:

- podmínkách práce,
- struktuře zaměstnanců,
- charakteristikách pracovního prostředí,
- uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- uplatňovaném systému péče o pracovníky, atd.³⁸

1.4.3. Stimulace

Mnoho lidí si myslí, že pojmy stimul a stimulace mají totožný význam jako motiv a motivace, nicméně není tomu tak a následující řádky objasní rozdíl mezi těmito pojmy.

Pojem stimulace či stimul vychází z latinského slova *stimulus*, který znamenal původně *pobídnutí* nebo *bodec*, tedy ocelí zakončená hůl, která pobízela zvířata k pohybu požadovaným směrem. Vnější stimuly lze rozšířit na cokoli, co vyvolává, zvyšuje nebo zrychluje aktivitu, co dodává vzpruhu, co vybízí k činu, zvyšuje zájem, podněcuje. Stimuly mohou být pozitivní (nabídka odměny), nebo negativní a dále hmotné či nehmotné (podpora, hrozba).³⁹

Stimulací chápeme vnější působení na psychiku člověka, díky které dochází k určitým změnám jeho činnosti pomocí změny psychických procesů, zejména prostřednictvím změny jeho motivace. Základním rozdílem mezi motivací a stimulací spočívá ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku člověka

³⁸ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 39-40

³⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 2008. s. 10

z vnějšku. Může mít různé podoby či formy, nicméně jejich společným jmenovatelem bývá ovlivňování činnosti jiného jedince aktivními vnějšími zásahy vedoucím ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.

Stimul představuje jakýkoliv podnět, který vyvolá patrné změny v motivaci člověka. Rozlišujeme 2 faktory:

- *Impulsy*, což znamená endogenní, čili vnitřní podněty signalizující určitou změnu v těle nebo mysli jedince. Například: bolest zubů (vede k motivu navštívit lékaře).
- *Incentivy* představují exogenní, tj. z vnějšku působící podněty, tedy ty, které aktivují určitý motiv. Například: pochvala za dobrý výkon apod.

To, co bude vystupovat jako impuls či incentiv, záleží pouze na motivační struktuře konkrétního jedince.⁴⁰

1.4.4. Demotivace

Kromě pozitivních vlivů motivace či stimulace existují také negativní důsledky motivace, které nazýváme demotivace.

Lidé se snaží vždy uspokojit svou potřebu, nicméně někdy se jim do cesty postaví nepřekonatelná překážka, která vyvolá *frustraci*. K ní dochází například tehdy, pokud pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, pokud mu nevyjde úkol, na kterém dlouho pracoval či nedostane dovolenou a přitom se na ni těšil a měl vše domluvené. Lidé reagují na frustraci různým způsobem:

- zesílí své úsilí tak, aby překážku překonali (energizace),
- vzdají se svého cíle (únik),
- zbaví se potlačené energie násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- přesvědčují sami sebe, že cíl, kterého chtěli dosáhnout, jim za to nestojí a nakonec mají radost, že se splněním nezabývali (racionalizace),
- vrací se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).⁴¹

⁴⁰ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2007. s. 364

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 43-44

Výše uvedené jednání je z hlediska firmy nežádoucí (až na energizaci).

Frustraci a demotivaci pracovníků způsobují:

- nevšímavost nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům,
- nevšímavost nadřízeného k chybám a nedostatkům,
- špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota nadřízeného zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků.⁴²

Výše jsme zmínili motivační strategie, avšak manažeři používají i takové motivační strategie, které nefungují a pracovníky vůbec nemotivují a způsobují spíše opačný efekt. Jmenujme ty základní:

- a) *Trest* – Hrozba trestu je používána velice často. Smyslem trestu není někoho motivovat. Velmi časté používání této hrozby vede k tomu, že zaměstnanci nemají rádi osobu, která je často trestá a spíše se snaží tuto osobu zmást tím, že předstírají pracovní výkon.
- b) *Povzbuzování* - Bezcílná snaha někoho namotivovat jen tak, aniž by ta předaná energie mohla být použita k něčemu konkrétnímu, předem naplánovanému, jednoduše nesplní cíl někoho pozitivně namotivovat.
- c) *Oceňování špatného chování* – Oceňování chování, které nesouvisí s pracovní produktivitou zaměstnance, sice vede k motivaci, nicméně nesměruje k větší pracovitosti. Takže požadovaný účinek motivace nefunguje ani zde.⁴³

⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2000. s. 43-44

⁴³ Eurodenik.cz. DURČÁK, T. *3 často používané motivační strategie, které nefungují* [online]. 2.10.2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z [www: http://eurodenik.cz/osobni-rozvoj/3-casto-pouzivane-motivacni-strategie-ktere-nefunguji](http://eurodenik.cz/osobni-rozvoj/3-casto-pouzivane-motivacni-strategie-ktere-nefunguji)

1.5. Hodnocení zaměstnanců

Pracovní hodnocení představuje důležitou personální činnost, jelikož je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci. Hodnocení má smysl pro organizaci i pro zaměstnance. Dává podniku informace o pracovním výkonu pracovníka, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby rozvoje zaměstnanců. Umožňuje zpětný pohled na to, čeho zaměstnanec v průběhu hodnoceného období dosáhl, jaké naplnil cíle a dává také možnost domluvy na dalších požadavcích. Cílem hodnocení je rovněž zjistit, jestli dochází ke shodě mezi cíli organizace a cíli zaměstnanců. Dále lze také zjistit nedostatky a rezervy organizace. Z hodnocení můžeme stanovit slabé a silné stránky v sociální oblasti společnosti, a tím zvýšit motivaci pracovníků k dosahování výsledků. Informace z hodnocení mohou přispět k posouzení úrovně realizovaných personálních činností ve firmě. Jedná se o zpětnovazební proces, jež slouží ke zjištění výkonů, naplňování cílů apod. Pracovní hodnocení je účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě. Organizace může z hodnocení získat následující informace:

- Zjistit schopnosti a dovednosti zaměstnanců (jak kvalitní zaměstnance má)
- Zjistit zájmy a potřeby zaměstnanců a jejich očekávání (vliv na motivační procesy ve firmě)
- Určit nedostatky v organizaci, které brání rozvoji zaměstnanců i firmy
- Zachytit signál případného sociálního napětí v organizaci
- Zjistit nedostatky ve výběru při přijímání nových zaměstnanců
- Lépe ohodnotit kvalitní zaměstnance (mzda, benefity, pracovní postup apod.)
- Zjistit úroveň sociálního zázemí zaměstnanců
- Zjistit nedostatky u zaměstnanců ve sdílení firemních ideálů a hodnot⁴⁴

Každá organizace si musí uvědomit, že je nutné využívat své zdroje (finanční i lidské) efektivněji, tzn. nasměrovat zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosu pro organizaci apod. Pokud firma chce zvýšit výkonnost, musí na druhé straně účinně motivovat své zaměstnance. Hodnocení patří mezi účinné nástroje motivace, bohužel ve firmách se velice často objevují demotivační

⁴⁴ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005 s. 133-134

dopady hodnocení, protože organizace špatně implementují systém hodnocení do systému řízení, nevhodně vybírají kritéria hodnocení a případně neprofesionálně vedou hodnotící rozhovor. Pokud je však systém hodnocení správně nastaven, může firma:

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
- navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
- stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat hodnoty,
- motivovat hodnoceného k vyššímu pracovnímu výkonu a k žádoucímu chování,
- objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
- ovlivňovat postoj vůči firmě, produktům a posilovat loajalitu apod.⁴⁵

Mezi nejdůležitější cíle hodnocení tedy patří:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál zaměstnance.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak se mu v práci daří.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat budoucí výkon (určení cílů a postupných kroků, jak těchto cílů dosáhnout).⁴⁶

Bělohlávek ve své knize zmiňuje 4 typy hodnocení, přičemž je nelze zcela oddělit, protože se vzájemně podporují:

- 1) *Neformální hodnocení* – To spočívá v každodenní komunikaci vedoucího s pracovníky. Vedoucí reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízený odvádějí. Toto hodnocení je častější, než si můžeme uvědomit. Bohužel manažeři zapomínají velmi často sdělovat svým podřízeným svůj názor na jejich práci.

⁴⁵ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11

⁴⁶ HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 2006. s. 23

- 2) *Finanční hodnocení* – Slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi. Finanční ohodnocení by mělo reflektovat, jak si firma cení náročnosti práce, kterou pracovník vykonává a jeho výsledků či osobního přístupu. Manažeri často nevysvětlují svým podřízeným, co je vedlo k určení výše odměny.
- 3) *Systematické hodnocení* – Tento typ zavádějí firmy proto, aby zvedli účinnost motivačního systému a současně usměrnily rozvoj zaměstnanců. Takové hodnocení se uskutečňuje v pravidelných intervalech (čtvrtletně, pololetně, ročně).
- 4) *Víceúrovňové hodnocení* – Pracovník je hodnocen z více pohledů. Používá se zde kromě hodnocení nadřízeného také, sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a často také i hodnocení obchodními partnery. Hodnocený tak získává zpětnou vazbu o názoru ostatních na svou práci. Tato hodnocení v zájmu zachování kolegiality a v zájmu nemožnosti zneužít údaje, bývají anonymní.⁴⁷

Hodnocení pracovníků je postaveno na různých typech kritérií, jež bývají v systému hodnocení kombinovány a jsou to

- 1) *Ukazatele* – jedná se o objektivní, což je jejich výhoda, a kvantitativní údaje plnění úkolu pracovníkem. Nicméně má také své nevýhody. Ty plynou z různorodosti jednotlivých regionů. V některém jsou bohatší lidé, v jiném zase více velkých firem. Mezi ukazatele patří:
 - Počet vyrobených výrobků
 - Množství nedodělků, chyb a zmetků
 - Množství nehod a havárií
 - Počet nebo objem získaných zakázek
 - Podíl na trhu v daném regionu
 - Počet reklamací a stížností
- 2) *Plnění úkolů (cílů)* – Klasický případ, kdy se hodnocení provádí podle úspěšnosti plnění zadaných úkolů. Je nesmírně důležité přesně stanovit, jak má vypadat výsledek, jinak mohou vznikat rozpory.

⁴⁷ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2009. s. 60-61

- 3) *Osobní kvality (kompetence)* – Spočívají v hodnocení určité složky chování nadřízeným (znalosti, dovednosti, postoje). Pokud nejsou úkoly plněny dostatečně, je nutné se zajímat o to, čím je to způsobeno. Tato kritéria mívají subjektivní charakter, a proto vznikají určité potíže, například v přílišné mírnosti vedoucího, jeho nadměrné přísnosti, sympatií či antipatií vůči některým podřízeným atd.⁴⁸

1.5.1. Metody hodnocení

Existuje několik metod hodnocení, uvedme ty nejčastější:

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů** – Používá se následující postup:

- 1) Stanovení jasných a předem definovaných cílů práce, jichž má pracovník dosáhnout.
- 2) Zpracování plánu postupu, jež ukazuje, jak jich má být dosaženo.
- 3) Tvorba podmínek pro to, aby pracovníci mohli plán realizovat.
- 4) Měření a posuzování cílů.
- 5) Podniknout opatření ke zlepšení, pokud jsou třeba.
- 6) Stanovení nových cílů.

Znaky dobře zformulovaných cílů by měly splňovat SMART.

- Specifické – konkrétní, jasné, jednoznačné, srozumitelné.
- Měřitelné – měřitelné, vyjádřené v množství kvality, času a peněz.
- Akceptovatelné – dosažitelné.
- Reálné – odpovídající cílům organizace. Cíle jednotlivého pracovníka by měly mít vazbu na cíle celé organizace.
- Termínované – aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.

- b) **Hodnocení na základě norem** – Používá se pro hodnocení dělníků. Výkon je hodnocen pomocí objektivních měřítek, se kterými je zaměstnanec seznámen a může tyto podmínky ještě připomínkovat. Nelze však porovnávat výkon na různých kategoriích pracovních míst.

- c) **Volný popis** – Bývá považována za nejvhodnější metodu pro posouzení manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o to, aby hodnotitel písemně popsal

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2009. s. 63

výkon hodnoceného dle předem daných položek hodnocení. Různí hodnotitelé mají odlišný způsob a délku vyjadřování, což může vyvolat rozpory.

- d) **Hodnocení na základě kritických případů** – Klade se požadavek na to, aby hodnotitel vedl písemné zprávy o případech, které se udály při vykonávání práce daného pracovníka. Záznamy obsahují informace o dobrém i špatném plnění úkolů. Tento způsob může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Dále zabírá hodnotícímu hodně času, protože záznamy musí vést pravidelně.
- e) **Hodnocení dle stupnice** – Užívají se tři typy hodnotící stupnice:
- *Číselná* – Kritéria práce jsou dána pomocí číselných hodnot a k celkovému hodnocení pracovního výkonu lze použít součet těchto bodů.
 - *Grafická* – Hodnocení každého pracovníka je zobrazeno na úsečce. Celkové hodnocení zaměstnance reflektuje křivka spojující tyto body.
 - *Slovní* – Každé kritérium úrovně výkonnosti je určeno pomocí vhodných slov (např.: dobře, výborně). Charakteristika, která nejlépe odpovídá pracovnímu výkonu, je označena.
- f) **Checklist** – Jedná se vlastně o dotazník, který předkládá určité formulace o pracovním výkonu a hodnotitel označuje odpovědi podle správnosti. Dotazník pak vyhodnotí specialista v personálním oddělení. Tvorba dotazníku zabere velké množství času při jeho tvorbě.
- g) **Metoda BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování)** – Jde o metodu, která má za úkol hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Není zaměřena na výsledky práce, nýbrž na přístup k práci, dodržování určitého postupu apod. Vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.
- h) **Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu** – Jde o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců. Nejčastěji se používá:
- *Střídavé porovnávání* – Hodnotitel vybírá ze seznamu pracovníků toho nejlepšího a zapíše jej na první místo. Poté naopak vybere nejhoršího a

zapiše ho na poslední místo. Se zbývajícími pracovníky provádí totéž, až nakonec porovná všechny pracovníky a tabulka se zaplní.

- *Párové porovnávání* – Hodnotící má (například) abecedně řazený seznam a na základě určitého kritéria výkonu porovnává 2 pracovníky vedle sebe a vybírá z nich toho lepšího. Pak porovnává prvního pracovníka ze seznamu se třetím a toto pořadí opakuje, dokud není porovnán každý s každým.
 - *Povinné rozdělení* – Hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četností pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení.
- i) **Assessment centrum** – Mimo používání v oblasti přijímání pracovníků se tato metoda používá i v procesu hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu firmy. Výhodou této metody je komplexnost posouzení, zatímco nevýhodou představuje to, že informuje pouze o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a nemusí proto přímo reflektovat výkon v reálné situaci.⁴⁹

1.5.2. Systém a proces hodnocení

V praxi se můžeme setkat s několika systémy hodnocení, které jsou ovšem založeny na rozdílných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení. Existují hodnocení:

- *Systematické* – Toto hodnocení probíhá v pravidelných etapách nebo za předem určených podmínek (například při stížnosti zákazníka apod.) a definovaných postupů. Je zde přesně dáno, kdo koho hodnotí, podle čeho, kdy a v jakém rozsahu. Realizuje se písemně a je zaneseno do osobní složky zaměstnance.
- *Nesystematické* – Je prováděno kdykoliv nebo podle aktuální potřeby. Od systematického hodnocení se liší tím, že zde nejsou předem uvedeny postupy, kritéria a rozsah hodnocení. Bývá realizováno ústně a má neformální charakter.⁵⁰

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 219-225

⁵⁰ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-15

Systematické hodnocení má 3 základní podoby:

- 1) **Hodnocení kompetencí** – Zaměřuje se na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno obvykle 1x ročně a má vliv jednak na rozvoj a kariéru zaměstnanců a jednak na pevnou složku jejich platu. Vztah mezi kompetencí a výší pevné složky platu vychází z členění platových skupin podle schopností zaměstnanců vykonávat různé pracovní činnosti (vlastnosti, znalosti, zkušenosti – čili kompetence) a nikoliv podle počtu odpracovaných let apod.
- 2) **Hodnocení výkonu** – Zaměřuje se na hodnocení množství a kvality vykonané práce, je prováděno častěji než hodnocení kompetencí, tj. obvykle měsíčně, či čtvrtletně, a má vliv na pohyblivou složku platu. Jako příklad lze uvést plnění obchodního plánu, počet nově získaných zákazníků, počet zpracovaných zakázek, počet chyb apod. Toto hodnocení a následné odměňování vychází z předem daných podmínek, se kterými jsou seznámeni všichni pracovníci a jež jsou obsaženy například v podnikových směrnících o hodnocení zaměstnanců.
- 3) **Mimořádné hodnocení** – Obvykle prováděno mimo období výše uvedených hodnocení, ale podle předem stanovených situací (např.: při přearování pracovníka na jinou pozici). Využívá postupů, principů a kritérií hodnocení kompetencí či hodnocení výkonu.⁵¹

Proces hodnocení zaměstnanců má zhruba devět fází, které členíme do 3 časových období:

a) Přípravné období (4 fáze):

- 1) Nalezení a určení předmětu hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupů při hodnocení a tvorba formulářů, které se budou používat při hodnocení.
- 2) Analýza pracovních míst – Hodnotitelé si vytvoří představu o výkonech jednotlivých pracovních míst i v organizaci jako celku a získají informace o tom, jak tyto výkony zlepšit.
- 3) Formulace kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací pro rozlišení různých úrovně pracovních výkonů a také určení období pro zjišťování informací.

⁵¹ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-15

- 4) Je nutné informovat pracovníky o tom, že bude probíhat hodnocení. Zaměstnanci budou seznámeni s kritérii hodnocení, s normami pracovních výkonů a samozřejmě by bylo vhodné s nimi tyto podmínky projednat.

b) Období získávání informací a podkladů (2 fáze):

- 5) Zjišťování informací například pomocí pozorování při práci či prozkoumávání výsledků práce zaměstnanců. Je však klíčové určit, kdo může tyto informace získávat a provádět toto zjišťování. Tato fáze je rozhodující pro celý proces hodnocení.
- 6) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Písemný záznam redukuje vznik sporů a různých diskuzí. Dokumentace by měla být tvořena jednotně podle předem stanovených směrnic. Další nesmírnou výhodou představuje možnost se k těmto záznamům kdykoliv vrátit.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze):

- 7) Vlastní vyhodnocování pracovních výsledků, chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Zpravidla se porovnávají skutečné výsledky práce s normami či předem plánovanými výsledky, dále chování pracovníků se standardy požadovaného chování. Výstupy této fáze musí být písemné a je klíčové potlačit vliv subjektivního přístupu a provádět hodnocení nezáujatě.
- 8) Komunikace s pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích, která plynou z hodnocení a o řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je klíčová pro další pracovní chování zaměstnance a na této fázi závisí budoucí motivace zaměstnance.
- 9) Proces hodnocení končí tím, že je zaměstnanec pozorován při svém výkonu, je mu poskytována pomoc při dosahování cílů a zkoumá se to, jakým způsobem zaměstnanec přistoupil k výsledkům hodnocení.⁵²

1.6. Odměňování zaměstnanců

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 215-216

nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např.: přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.⁵³

Podle Koubka jsme definovali, co to vlastně odměňování je, avšak musíme vysvětlit i další pojmy, které se v oblasti odměňování vyskytují. Jsou jimi: mzda, plat, odměna, kompenzace a odměňování.

- **Mzda** – Tohoto pojmu se v širším smyslu užívá k označování odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině. V užším smyslu se však používá k označení odměny za práci vykonávanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je zpravidla podnikatel. Převážně se jedná o týdenní platbu a mohou být založeny na hodinové sazbě.
- **Plat** – Kromě označení odměny za práci, konané v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací, se tohoto pojmu užívá také odměňování práce konané na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, duchovních či ústavních činitelů. Jsou vypláceny měsíčně a uvádějí se zpravidla jako roční plat.
- **Odměna** – V odborném smyslu se používá pro označení odměňování prací konaných na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, při odměňování volených členů obecních zastupitelstev a v případech zvláštních způsobů odměňování, jako např.: soudních znalců, tlumočnicků, atd. Tohoto pojmu se však také užívá pro označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.
- **Kompenzace** – Používá se ve vztahu k odměňování, respektive jde o kompenzaci zaměstnance za poškození či úraz během pracovního výkonu.
- **Odměňování** – Zahrnuje peněžní i nepeněžní odměňování.⁵⁴

⁵³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 283

⁵⁴ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 2001. s. 259-261

Při odměňování by měl zaměstnavatel zohlednit zejména principy poctivosti a výkonu. Kolik by tedy měl každému zaměstnanci zaplatit, aby u něj vznikl pocit spravedlivého odměňování? Tato očekávání jsou nepochybně odlišná. Uvedme tedy očekávání zaměstnanců i zaměstnavatelů při nástupu do pracovního poměru.

Očekávání zaměstnanců jsou zaměřena na:

- co největší kupní sílu,
- pocit přiměřenosti mezi představou o mzdě za práci, již zaměstnanec vykonává a tím, co dostává,
- právo na podíl ze zisku firmy,
- pocit přiměřenosti – kolik dostává v poměru k ostatním. Srovnává se s ostatními lidmi,
- transparentní systém odměňování – nastavení skladby odměňování, zejména pevných a pohyblivých složek.

Očekávání zaměstnavatelů jsou následující:

- udržet si prestižní postavení na trhu práce – zakládají si například na tom, že jejich zaměstnanci jsou placeni nejlépe v okruhu 100 km,
- zůstat konkurenceschopným a udržet si klíčové zaměstnance,
- mít co nejnižší a nejefektivnější náklady na mzdy,
- mít výkonné a motivované zaměstnance,
- vytvořit strukturu mzdy tak, aby byla motivační, součástí jsou i benefity.⁵⁵

Mnoho zaměstnanců má pocit, že nejsou dostatečně kompenzováni za svou práci, a věří, že zaměstnanci jiné organizace vykonávající stejnou práci, jsou placeni lépe. Což představuje velký problém pro zaměstnavatele. Zaměstnanci poté budou mít pocit jakéhosi ospravedlnění, když zpracovávají falešné pracovní výkazy či dokonce okrádají zaměstnavatele, za účelem nějaké kompenzace. Vnímání nedostatečného odměňování za svou práci může vést až k zášti a špatné týmové práci.⁵⁶

Mzda je pro zaměstnance důležitá a mnoho z nich je s ní nespokojených. Nenávidí své nadřízené za to, že jim neplatí více. Nicméně zvýšit plat úplně každému mnohdy zkrátka nejde a problém by to s největší pravděpodobností stejně nevyřešilo.

⁵⁵ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005 s. 160

⁵⁶ KATCHER, L. B., SNYDER, A. *30 Reasons employees hate their managers*. 2007. s. 140

Z hlediska zaměstnavatelů je vhodnější zlepšit způsob, jak zaměstnanci vnímají svou mzdu tím, že jim lépe vysvětlí mzdovou filozofii a ukáží jim, že jejich tvrdá práce bude oceněna. Dále by firma měla školit své vedoucí v tom, jak hovořit o odměnách a organizace by se měla zbavit nevykonných pracovníků, protože pokud „ulejváci“ dostávají stejně, jako spolehliví pracovníci, vyvolává to pocit, že zaměstnavatel nehodnotí své zaměstnance podle kvality.⁵⁷

Závěrem této části považuji za vhodné zmínit návod Martina Wehrleho k tomu, jak získat vyšší plat. Radí v několika krocích:

- 1) *Odvaha* – K tomu, aby si zaměstnanec zažádal o vyšší plat, musí nejprve získat odvahu. Musí ho něco pohánět k vyššímu výdělku, nějaký motiv.
- 2) *Sebechvála* – Následuje zmapování jeho schopností, musí mít důkazy o tom, jaké výkony provádí, jakých kvalit dosahuje, že disponuje určitou odborností, zkušenostmi a kvalifikací.
- 3) *Srovnání* – Poté srovnává své ohodnocení se zaměstnanci s podobnou náplní práce, s podobnou mírou zkušeností, znalostí, odbornosti. Dostává, co si zaslouží?
- 4) *Vyjednávání o výši platu* – Prezentování vlastních dokumentů svému nadřízenému a jednání o možnostech zvýšení platu. Bohužel o tom nerozhoduje pouze šéf. Ten by třeba rád zvýšil plat, ale je ovlivněn příkazy svých šéfů a hlavně majitelů firmy, kteří, pokud si firma nevede úplně podle představ, neradi utrácí peníze navíc za své zaměstnance.
- 5) *Správné načasování* – Tento bod se vztahuje spíše k celému procesu žádosti o vyšší plat, než jako poslední fáze. Kdy přesně by zaměstnanec měl žádat o vyšší plat? Peníze potřebuje hned a nemůže čekat, až se firmě povede lépe. Dozví se přitom zaměstnanec o tom, že se firmě daří lépe? Nebo se dokonce organizace udržuje „nad vodou“ schválně, aby nemusela přidávat? Tyto otázky, respektive odpovědi na ně představují klíčové body v procesu žádosti o vyšší plat i v procesu celkového ohodnocení a odměňování svých zaměstnanců.⁵⁸

⁵⁷ KATCHER, L. B., SNYDER, A. *30 Reasons employees hate their managers*. 2007. s. 140-144

⁵⁸ WEHRLE, M. *Tajné triky, jak získat vyšší plat*. 2011. s. 25-35

1.6.1. Mzdové formy

Armstrong zmiňuje pojem celková odměna. Pojďme si vysvětlit, co to vlastně znamená. Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších. Propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

1) **Transakční odměny** - hmotné, uchopitelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Mají víceméně peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno kopírovány konkurenty. Například:

- *Peněžní odměny* (základní mzda/plat, zásluhová odměna, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky, akcie, podíly na zisku).
- *Zaměstnanecké výhody* (důchody, dovolená, zdravotní péče, jiné funkční výhody, flexibilita).

2) **Relační (vztahové) odměny** - nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností. Jsou důležité pro zvyšování hodnoty transakčních odměn. Například:

- *Vzdělávání a rozvoj* (vzdělávání a rozvoj na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu, rozvoj kariéry).
- *Pracovní prostředí* (základní hodnoty organizace, styl a kvalita vedení, právo pracovníků se vyjádřit, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností, kvalita pracovního života, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem).

Pojetí celkové odměny tkví v tom, že se nesoustředí pouze na jeden mechanismus odměňování, ale věnuje pozornost každému způsobu, jak co nejkomplexněji ohodnotit zaměstnance tak, aby zaměstnanci dosáhli pocitu uspokojení jednak z práce a jednak z odměňování.⁵⁹

Zaměstnavatel mzdu vypočítává pomocí tzv. „mzdotvorných faktorů“, které ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi ukazatele pro odměňování pracovníků v organizaci. Mezi hlavní ukazatele pro odměňování patří:

⁵⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. 2007. s. 519-521

- 1) Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci.
- 2) Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.
- 3) Situace na trhu práce.
- 4) Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví či u konkurence.
- 5) Životní náklady a způsob lidí v regionu nebo zemi.
- 6) Objem prostředků, které může organizace vynaložit na mzdy.
- 7) Produktivita práce.
- 8) Síla odborů při vyjednávání.
- 9) Používaná technika a technologie v organizaci.
- 10) Existující právní normy týkající se odměňování.

Konkrétní výše mzdy je dotvářena také v závislosti na výkonu a zásluhách pracovníka pomocí mzdových forem.⁶⁰

Úkol mzdových forem představuje ocenění mzdou výsledky práce pracovníka, jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností. Druhy mzdových forem mohou být následující:

- a) **Časová mzda a plat** – je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Hodinovou mzdu dostávají dělnické kategorie, u nedělnických kategorií jde o měsíční plat. Představují nejpoužívanější základní mzdovou formu a právě na jejich základě pracovníci srovnávají systémy odměňování a spravedlnost v odměňování. Primární úkol jakéhokoliv systému časových mezd a platů je tvorba struktury a systému pro srovnatelné a spravedlivé odměňování pracovníků, závislé na pracovních úkolech a na jejich pracovních výkonech.
- b) **Úkolová mzda** – Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ mzdové formy. Pracovník (nejčastěji dělnické profese) je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Což znamená, že jeho mzdu tvoří odměna za celkové množství splněné práce. Ovšem při uplatňování této mzdy je nutné zejména to, aby pracovník měl k dispozici veškeré zdroje nutné ke správnému plnění zadané práce, a aby množství i kvalita práce byly kontrolovatelné.

⁶⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 166-167

- c) **Podílová (provizní) mzda** – Mzda pracovníka je ovlivněna z části nebo zcela závislá na objemu prodaného zboží. Tato mzda se využívá zejména v obchodních činnostech. Variantou je tzv. zálohová podílová mzda, kdy pracovník dostává měsíční zálohu, která je pak odečtena od jeho provize. Výhodou této mzdy je přímý vztah k výkonu, což pracovníka motivuje odvádět vyšší pracovní nasazení. Nevýhodou představuje to, že podílová mzda může být ovlivněna faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, a sice lepší či levnější výrobek konkurence, počasí, preference zákazníků, špatný test kvality apod.
- d) **Mzdy za očekávané výsledky práce** – Jedná se o odměny za dohodnutý soubor prací a za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvádět organizaci během určitého období v požadované kvalitě a množství. Pracovník má jistotu příjmu. Předpokladem pro tuto mzdu je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování apod.
- e) **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** – Váže odměny na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Tato mzda spočívá v tom, že se vytvoří jakási matice znalostí a dovedností pro určitý typ profese. Pro každou podskupinu zaměstnanců (profesí) se určí základní požadavky na znalosti či dovednosti a tomu pak odpovídá mzda nebo plat. Výhodou je, že tato mzdová forma nabádá ke zvyšování zastupitelnosti pracovníků a flexibility pracovníků, což vede ke zvyšování pružnosti celé organizace. Mezi nevýhody patří nákladnější způsob odměňování a možnost ztráty některých znalostí. Dalším problémem je posuzování a měření znalostí a dovedností.
- f) **Mzdy a platy za přínos** – Přínos je určen výsledky, kterých jedinec dosahuje a schopnostmi, které využívá. Odměňování za přínos v sobě obsahuje odměnu za výsledky a odměnu za schopnosti. Jedná se tedy o jakousi kombinaci odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěch.⁶¹

Dodatkové mzdové formy zpravidla odměňují výkon nebo zásluhy. Bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon. Jsou jednorázové nebo pravidelně se opakující a některé jsou určeny pro manažerské kategorie a jiné pro dělnické profese. Patří sem:

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 315-319

- a) **Odměna za úsporu času** – Pracovník dostává hodinovou mzdu plus prémii za úsporu času, pokud odvedl požadované množství práce rychleji, než určuje norma. Je tedy vhodná spíše pro dělníky.
- b) **Prémie** – Široce používaná forma. Existují 2 druhy:
- Periodicky se opakující premie za určité období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria pro premie jsou dána předem a jsou obsažena v tzv. „prémiovém řádu organizace“.
 - Bonus či mimořádná odměna je poskytnutá za mimořádný výkon či za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. Bonus může mít peněžní i nepeněžní formu (vstupenky na kulturní akci).
- c) **Osobní ohodnocení (příplatek)** – Užívá se k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce zaměstnanců. Určuje se nějakým procentem ze základního platu, avšak bývá stanoveno procentuální maximum.
- d) **Odměňování zlepšovacích návrhů** – Je odvozena buď od přírůstku zisku či snížení nákladů. Lze využít i jako nástroj prohlubování vztahu pracovníka s organizací a může zlepšovat oboustrannou komunikaci.
- e) **Podíly na výsledcích hospodaření organizace** – Jedná se o podíl na zisku, na výnosu (obratu) nebo podíl na výkonu (objem výroby, úspora nákladů). Nejčastěji jde o podíl na zisku a mezi pracovníky se rozděluje určité procento ze zisku. Procento podílu může být pro všechny zaměstnance stejné nebo různé podle např.: délky působení u firmy apod.
- f) **Zaměstnanecké akcie** – Některé systémy jsou určeny pouze pro manažery a jiné pro všechny pracovníky. Organizace nabízí zaměstnancům ke koupi akcie za určitou cenu, a to v závislosti na době zaměstnání v organizaci, platu či zisku organizace. Problém nastává, když cena akcií klesá.
- g) **Scanlonův systém** – Forma založená na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by mohly přispět k růstu produktivity práce. Vyplacená premie je odvozena od porovnání současné produktivity s předpokládanou normou produktivity po zavedení návrhu. Rozdíl je vložen do fondu premií a ten je pak rozdělen mezi zaměstnance a organizaci. Podle tohoto modelu jsou úspory nákladů placeny všem pracovníkům a nikoliv jen jedinci, který návrh předložil.

- h) **Příplatky** – Příplatky mohou být povinné (dány zákonem) a nepovinné (dány kolektivní smlouvou mezi odbory a organizací). Mezi povinné příplatky patří příplatek za přesčasy, svátky, práci v noci, v soboty i neděle, práci ve zdraví škodlivém prostředí. Mezi nepovinné příplatky patří příspěvek na dopravu, oděv a ubytování.
- i) **Ostatní výplaty** – Sem řadíme: 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu či pracovnímu výročí. Patří sem také *náborový příspěvek*, který slouží k přilákání lidí do organizace a *odstupné*, jež je naopak vypláceno propuštěným lidem a slouží k méně konfliktnímu odchodu zaměstnance.⁶²

1.6.2. Systém odměňování a mzdová politika

Aby byl systém odměňování efektivní, musí být splněny dva požadavky:

- 1) *Postup a metody používané k hodnocení výkonu pracovníka* – Zaměstnanci musí cítit, že jejich výkon je spravedlivě ohodnocen. Klíčový bod představuje naprostá důvěra pracovníků ve vytvoření spravedlivého systému odměňování managementem.
- 2) *Odměny musí být přísně založeny na výkonu* – Pracovníci musí věřit, že existuje vztah mezi tím, co odvádí a tím, co za to dostávají a dále věřit v to, že jejich výkon ovlivňuje chod celé organizace.

Oba požadavky určují potřebu komunikace mezi vedením a pracovníky. Při uplatňování odměn je nutné zajistit, aby tlak na výkon zaměstnance neměl negativní vliv na kvalitu jeho práce, a aby nebylo ohroženo zdraví zaměstnanců.⁶³

„Mzdová politika dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovily tři úrovně řízení: jedince – pracovní skupinu – i firmu jako celek. Cíle musí vycházet z podnikatelské strategie firmy. Mzdová politika je součástí personální politiky, jež vychází ze strategie firmy.“⁶⁴

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 2009. s. 307-318

⁶³ Tamtéž, s. 308

⁶⁴ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 163

Cíle mzdové politiky respektují dvě „E“, a to:

- *Efektivitu* – zvýšení produktivity, zhodnocení účinnosti mzdového systému, za přispívání k dosažení stanovených podnikatelských cílů firmy,
- *Etiku* – transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a spravedlivou odměnu za přínos zaměstnanců. Jedná se také o dodržování platné legislativy a respektování vnějších mzdových podmínek.

Při určování bodů mzdové politiky je nutné si uvědomit, že se jedná o hmotnou a nehmotnou formu odměňování. V mzdovém systému musí zaměstnavatel respektovat:

- Relativní spravedlnost – nelze sestavit naprosto spravedlivý systém, ovšem je naprosto žádoucí, aby nedocházelo k rasové, pohlavní či jiné diskriminaci.
- Transparentnost – Zajistit průhledný a lehce pochopitelný systém.
- Informovanost zaměstnanců o konstrukci mezd či platů a dát zaměstnancům možnost se k ní vyjádřit.
- Konzistentnost mzdového systému – Nelze připustit velké rozdíly v pevných částech odměn u pracovníků na stejných pozicích.
- Zajistit, aby firma byla konkurenceschopná.
- Nastavení kontrolního mechanismu k dosažení efektivnosti odměňování.
- Pomocí všeho dosahovat dobré image firmy a posilovat prestiž zaměstnavatele.⁶⁵

1.6.3. Zaměstnanecké výhody a benefity

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- Poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky.
- Uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců.
- Posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci.

⁶⁵ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005. s. 163-164

- Poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.⁶⁶

Zaměstnaneckými výhodami přispívají zaměstnavatelé k:

- lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám,
- posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou,
- být co nejhospodárnější při plnění cílů firmy,
- etice, tj. dodržování legislativy a také k férovému jednání ve firmě,
- respektování rozdílných potřeb a preferencí pracovníků.

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin, a to sociální a kulturní povahy, pracovní a poziční.

- K sociálně kulturním zaměstnaneckým výhodám patří: kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, dojíždka do zaměstnání, školky, půjčky aj.
- Za pracovní zaměstnanecké výhody považujeme vzdělávání, jež není povinné ze zákona, stravování a další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona.
- Výhody spojené s postavením (pozicí) zaměstnance ve firmě, jež mají největší podíl na úspěchu firmy. V prostředí ČR známe zejména manažerské výhody – auto, mobil, stáže, vybavení kanceláří aj.

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody patří: stravování zaměstnanců, důchodové připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky, sportovní aktivity, bydlení, sleva na firemní výrobky, vzdělávání, půjčování podnikového vybavení, poradenská činnost, zaměstnanecké akcie, 13. či 14 plat/mzda.⁶⁷

⁶⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010. s. 164

⁶⁷ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 2005 s. 174-177

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část diplomové práce se zabývá charakteristikou vybrané společnosti, jejím popisem, historií, předmětem činnosti a v neposlední řadě jejími zaměstnanci, dále popisuje současný stav motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Nejdůležitější díl této části, potažmo celé diplomové práce, tvoří dotazníkové šetření a jeho následné vyhodnocení. Na základě analýzy získaných informací budou v následující části práce navržena případná doporučení na změny (zlepšení) v oblasti motivace, hodnocení, odměňování a vedení zaměstnanců.

2.1. Popis a historie společnosti

VIA ALTA a.s. v nynější podobě vznikla v roce 2010 fúzí několika společností, avšak její historie sahá do roku 2003.

Nejprve se zabývala veškerými činnostmi týkající se oblastí dotací, tzn. poradenství ohledně dotací, získávání dotací, vyřizování dokumentů nutných k dotacím apod. Později rozšířila své portfolio činností o inženýrské služby a postupem času také o environmentální technologie, což představuje třetí oblast celkového působení na trhu. Tyto tři oblasti rozděluje společnost na 3 divize:

Divize odborných služeb

Dotace a dotační management

VIA ALTA a.s. poskytuje komplexní poradenský servis. Tým společnosti nabízí služby spojené s přípravou a realizací projektu od prvotního záměru po řádné ukončení projektu vč. potřebného vyhodnocení úspěšnosti realizace projektu. Poskytuje služby v oblasti podnikatelského sektoru, ale také samosprávním celkům či neziskovému sektoru.

Komplexní řízení projektů

Odborníci jsou schopni plně převzít přípravu a řízení celého projektu od investiční a inženýrské přípravy, projekční činnost, audity a posudky až po vyhledávání dotačních možností, zpracování dotačního projektu, výběrové řízení na dodavatele a vlastní řízení projektu a inženýring.

Veřejné zakázky, realizace výběrových řízení, výkon zadavatelské činnosti

Nabízí zákazníkům realizaci výběrových řízení podle platných zákonných norem, ale také výběr dodavatelů v souladu s podmínkami různých dotačních programů nebo národních a mezinárodních pravidel. Pro zákazníky ve veřejném sektoru je určující normou zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v aktuálním znění.

Divize environmentálních technologií

Technologie odpadů

Komplexní technicko-inženýrská podpora zařízení pro svoz, nakládání, úpravu a odstraňování odpadů. Pro klienty společnost navrhuje komplexní řešení, zpracovává projektovou dokumentaci, připravuje možnosti financování a zajišťuje dodávku technologie a celkové řízení projektu.

Výzkum a vývoj

Společnost VIA ALTA a.s. aktivně působí v oblasti výzkumu, vývoje a inovací. Realizuje vlastní projekty aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje zejména v oblasti vývoje a konstrukce zařízení pro nakládání s biologicky rozložitelnými odpady a využití a odstraňování biologicky rozložitelných odpadů. Současně je tým vývojových pracovníků společnosti schopen provádět zákaznický vývoj, konstrukci a projekci technologických zařízení a celků dle specifikace zákazníka.

Provozní poradenství

Klientům nabízí provozní poradenství při přípravě, investici, zahájení provozu a běžném provozu zařízení pro nakládání s odpady a průmyslových provozů.

Divize inženýrských služeb

Projekční a inženýrská činnost

Společnost je připravena klientům poskytnout komplexní projekční a inženýrské služby i pro ty nejnáročnější projekty v oblasti pozemních, dopravních a inženýrských staveb. Její služby zahrnují předprojektovou přípravu (studie zastavitelnosti, architektonické studie, studie proveditelnosti), všechny stupně projektové dokumentace (DÚR, DSP, RDS, dokumentace skutečného provedení stavby, včetně autorského dozoru) i

kompletní inženýrskou podporu přípravy a realizace projektu (inženýrské činnosti pro vyřízení územního rozhodnutí, stavebního povolení, zajištění uvedení stavby do užívání, výkon zadavatelských činností - realizace výběrových řízení i specializované studie, analýzy a procesní úkony a výkon technického dozoru investora).

Komplexní služby v oblasti energetické efektivity budov a provozů

Energetické audity, průkazy energetické náročnosti budovy, návrh energeticky úsporných opatření, energetický management budov a provozů, obnovitelné zdroje.

Vývoj, konstrukce a dodávka technologických zařízení

Pracovní tým, zahrnující projektanty, konstruktéry a vývojové pracovníky v oboru stavebnictví, strojírenství, energetiky a environmentální techniky, je připraven veškeré své inženýrské schopnosti vložit do zakázek a projektů zákazníků a přinést to nejlepší možné řešení.⁶⁸

2.1.1. Předmět činnosti a postavení na trhu

Předmětem činnosti VIA ALTA a.s. jsou podle výpisu z Obchodního rejstříku následující činnosti:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Projektová činnost ve výstavbě
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Hostinská činnost

Společnost působí nejen v ČR, ale po celé střední Evropě. Nedají se však procentuálně určit konkrétní trhy, protože firma žije ze zakázkové činnosti, takže jde spíše o jednotky zakázek či projektů. Nicméně jelikož se jedná o ryze českou firmu, tak její úspěšné působení ve střední Evropě svědčí o vysoké jazykové vybavenosti a profesionálním

⁶⁸ VIA ALTA a.s. *Profil společnosti 2014*.

přístupu personálu k vyhledávání informací ohledně zákonů, norem a pravidel daných zemí a samozřejmě dodržování platné legislativy v dané zemi.

2.1.2. Organizační struktura

Společnost využívá pružné organizační struktury, opírající se o týmové uspořádání v rámci realizace zakázek. Statutární řízení společnosti zajišťuje a odpovídá za něj představenstvo společnosti vedené předsedou představenstva. Za výkonné řízení společnosti odpovídá ředitel společnosti.

Pro realizaci jednotlivých zakázek a projektů jsou pružně definovány realizační/projektové týmy napříč organizační strukturou v rámci procesu zadání projektu/zakázky. Vedoucího týmu – vedoucího zakázky pověřuje vedoucí divize, případně ředitel společnosti a schvaluje složení týmu na návrh pověřeného vedoucího zakázky.

Každý pracovník má definovanou svou pevnou pracovní funkci. Popis pracovní funkce definuje kvalifikační požadavky, požadavky na periodické školení a vzdělávání, přidělení OOPP, přidělení pracovních pomůcek a svěřeného majetku, zařazení pracovní funkce dle kategorizace prací a základní popis pracovní činnosti a obecné odpovědnosti a pravomoci pracovní funkce. Popis pracovní funkce je nedílnou přílohou pracovních smluv.

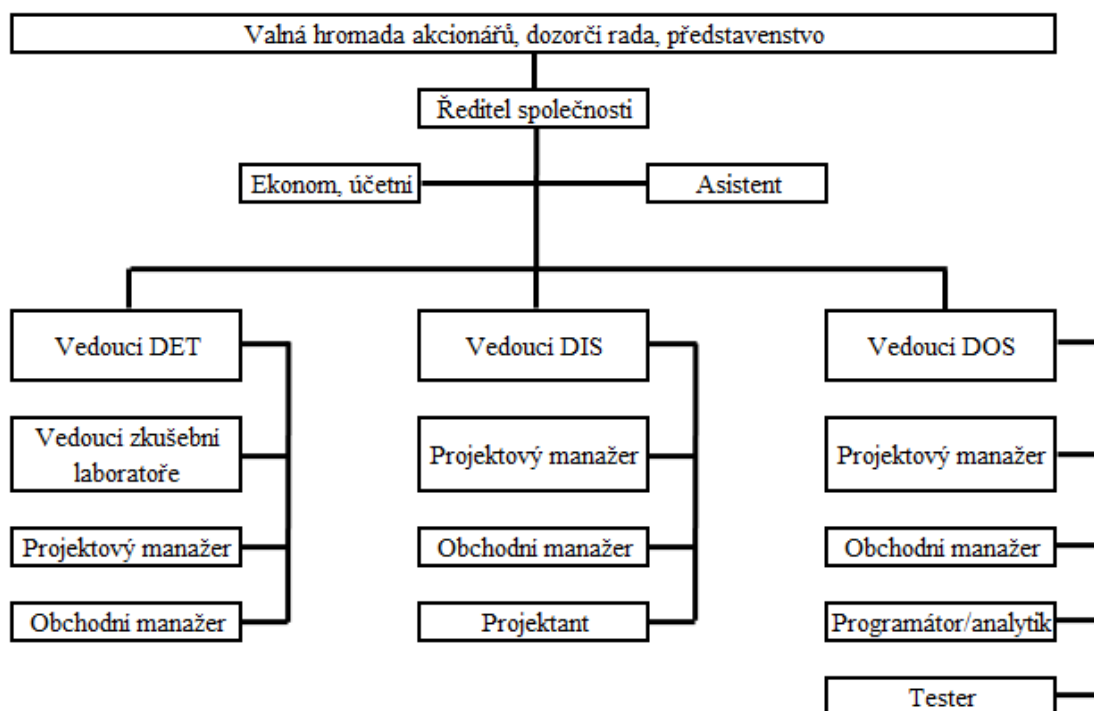
Pružná organizační struktura obsahuje zejména pružné řídicí vazby.

Základní vazbou je dočasná řídicí vazba v rámci projektového týmu – členové týmu jsou pracovní podřízeni vedoucímu týmu a úkoly zadané vedoucím týmu jsou pro ně závazné. Případné konflikty řeší a rozhoduje s konečnou platností ředitel společnosti.

V rovině koordinační a provozní jsou pracovní funkce pracovní podřízeny dle organizační struktury společnosti a úkoly zadané dle řídicích vazeb vycházejících z této struktury jsou pro ně závazné.

V oblasti správních a režijních činností má odpovědná osoba za danou činnost pravomoc vyžadovat plnění jí zadaných úkolů kterémukoli pracovníkovi společnosti a úkoly zadané odpovědnou osobou jsou pro daného pracovníka závazné. Případné konflikty řeší a rozhoduje s konečnou platností ředitel společnosti.⁶⁹

⁶⁹ VIA ALTA a.s. *Profil společnosti 2014*.



Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti, zdroj: vlastní, dle interních materiálů

DET = Divize environmentálních technologií

DIS = Divize inženýrských služeb

DOS = Divize odborných služeb

2.1.3. Popis zaměstnanecké struktury

Jak už bylo řečeno výše, při zakázkách jsou tvořeny realizační/projektové týmy. Tudíž společnost nezaměstnává THP pracovníky či dělnické profese, ale pouze projektové manažery. Dříve tomu bylo naopak, nicméně postupem času společnost minimalizovala vliv THP pracovníků i dělnických profesí až se z nich stali pouze projektoví manažeři. Avšak i tito manažeři vykonávají činnosti THP pracovníků, mezi které patří například administrativa apod.

Společnost zaměstnává vysoce kvalifikované pracovníky, čemuž odpovídá i struktura vzdělání. V drtivé většině se jedná o vysokoškolsky vzdělané osoby a zaměstnavatel umožňuje svým pracovníkům průběžné vzdělávání.



Graf č. 1 Vzdělání zaměstnanců, zdroj: vlastní, dle interních materiálů

Před fúzí mívala firma v průměru 6 zaměstnanců, jejichž počet se však postupem času navyšoval a ustálil na konstantním rozmezí zaměstnanců (mezi 15-20). V současnosti má firma přesně 17 zaměstnanců.



Graf č. 2: Počet zaměstnanců, zdroj: vlastní, dle interních materiálů

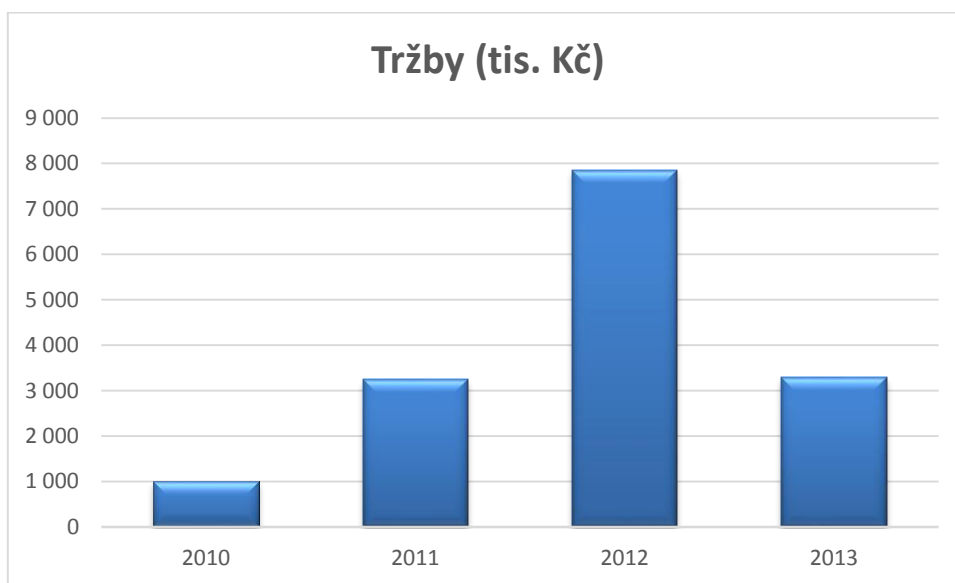
2.1.4. Finanční analýza

Nyní se krátce podíváme na finanční situaci podniku. Budeme sledovat období po fúzi, čili od roku 2010. Analyzovat budeme tržby, výsledek hospodaření po zdanění a osobní náklady. Tyto finanční ukazatele nám pro naše účely budou stačit. Informace jsou

čerpány z materiálů společnosti. Nejprve uvádíme tabulky a poté pro lepší přehlednost jsou vytvořeny grafy se stručným komentářem.

Rok	2010	2011	2012	2013
Tržby (tis. Kč)	995	3 246	7 850	3 286

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb, zdroj: vlastní, dle interních materiálů



Graf č. 3: Vývoj tržeb, zdroj: vlastní, dle interních materiálů

Z grafu vyplývá, že tržby od fúze (roku 2010) rostou a nejvyšší hodnoty dosahovaly v roce 2012. V roce 2013 zaznamenaly pokles na úroveň roku 2011.

Rok	2010	2011	2012	2013
Osobní náklady (tis. Kč)	11 445	13 831	10 778	9 370

Tabulka č. 2: Vývoj osobních nákladů, zdroj: vlastní, dle interních materiálů



Graf č. 4: Vývoj osobních nákladů, zdroj: vlastní, dle interních materiálů

Od roku 2010 mají osobní náklady sestupnou tendenci, nicméně ředitel společnosti při rozhovoru deklaroval, že zaměstnancům platy neklesají. Spíše se jedná o zefektivnění nákladů.

Rok	2010	2011	2012	2013
Výsledek hospodaření po zdanění (tis. Kč)	7 873	3 911	2 618	2 440

Tabulka č. 3: Výsledek hospodaření po zdanění - vývoj, zdroj: vlastní, dle interních materiálů



Graf č. 5: Výsledek hospodaření po zdanění - vývoj, zdroj: vlastní, dle interních materiálů

Od roku 2010 společnost dosahuje zisku, nicméně ten postupně klesá. Avšak na chod společnosti to nemá vliv. I přesto, že se zisk postupem času zmenšuje, jedná se i tak o vysoké číslo vzhledem k relativně nízkému počtu zaměstnanců.

2.2. Současný stav motivace, evaluace a odměňování zaměstnanců

Na tomto místě si přiblížíme současný přístup společnosti v oblasti motivace, evaluace a odměňování zaměstnanců. Dále si zde popíšeme použité metody k získávání informací.

2.2.1. Systém motivace, zaměstnanecké výhody a benefity

Zaměstnanci jsou motivováni širokou škálou benefitů. Mezi které patří například:

- Mobilní telefon i pro soukromé účely – Zaměstnanci mohou využívat mobilní telefon i pro svá soukromá volání.
- Notebook, tablet – V dnešní době je samozřejmostí poskytnout pro práci zaměstnancům pracovní nástroj, což představují PC, notebook či nyní i tablet. A právě notebook i tablet mohou zaměstnanci užívat i v soukromí.
- Příspěvek na životní pojištění i penzijní připojištění (3. pilíř) – Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na jejich pojištění, což mu umožňuje využívat daňových výhod.
- Pružná pracovní doba – zaměstnavatel netrvá na pevné pracovní době. Toto představuje výhodu pro zaměstnance, kteří mají například malé děti a musí je doprovázet do školek apod. Dále tuto výhodu využijí např.: při ranní návštěvě lékaře.
- Auto pro soukromé účely – zaměstnanci mohou využívat automobil i pro své soukromé cesty. Což považují za velké plus.
- „Sick days“ – Tento benefit má zabránit dlouhodobému léčení zaměstnance. Pokud se pracovník necítí ve své kůži, doléhají na něj počátky nemoci, je pro něj i pro firmu lepší se den či dva doma vyléčit, než chodit nemocný do práce. Tím vlastně prodlužuje jednak své léčení a jednak hrozí riziko přenosu nemoci na kolegy. Zaměstnanci mají k dispozici celkově 3 takovéto dny za rok.

2.2.2. Systém hodnocení

V rámci hodnocení se sleduje přidaná hodnota. Ta představuje rozdíl mezi plánovanými náklady a plánovanými tržbami, ale vztahuje se pouze na danou zakázku. Podle úspěšnosti plnění se zaměstnanci hodnotí a poté odměňují. Avšak vzhledem k sociálnímu citění provádí společnost toto hodnocení z tří měsíčního průměru, takže pokud se někomu z určitého důvodu nedaří, nemusí mít strach z toho, že by dostal malou výplatu a tudíž by měl problém se svými splátkami apod. Přidaná hodnota představuje jediné kritérium hodnocení zaměstnanců.

Celkově se hodnocené zakázky dělí na:

- Zakázky vnější – Plnění objednatelem zadané zakázky. Cílem je spokojenost a naplnění přidané hodnoty.
- Zakázky vnitřní – Jedná se například o výzkum, vývoj, invence apod.
- Akvizice – Získávání zakázek. Vyhledávání obchodních příležitostí. Případný úspěch se odrazí v odměně zaměstnance.

2.2.3. Systém odměňování

Nejprve je potřeba říci, že všichni zaměstnanci mají smlouvu vytvořenou na základě stejného principu. Existují však klíčoví zaměstnanci, kteří mají vyšší základ, avšak mají také vyšší přidanou hodnotu, kterou musí splnit.

Odměňování se tedy, jak už bylo řečeno, váže na přidanou hodnotu. Plat se skládá z následujícího vzorce: $\text{fixní složka} + 0,8 * \text{fix} * \% \text{splnění cíle}$.

Fixní složka představuje základ a k tomuto základu se přičítá pomocí uvedeného koeficientu pohyblivá složka mzdy. Pohyblivá složka mzdy se váže na procentní splnění cíle (přidané hodnoty). Může se zdát, že se jedná o složitý systém, nicméně jde o velice jednoduchý a hlavně propracovaný postup odměňování zaměstnanců. Dosažení dané přidané hodnoty neboli vyšší splnění cíle oproti plánu působí na zaměstnance mj. motivačně.

2.2.4. Použité metody

Pro zjišťování informací byly použity následující metody:

- Dotazníkové šetření – Byl vytvořen dotazník s 27 otázkami, který byl následně rozeslán mezi zaměstnance prostřednictvím ředitele společnosti. Podrobnější informace jsou uvedeny níže v části 2.3 a 2.3.1.
- Rozhovory – S panem ředitelem byl veden rozhovor, ve kterém velmi ochotně odpovídal na položené otázky jednak ohledně firmy, a jednak také ohledně zaměstnanců. Reagoval i na vypracovaný dotazník a vyplnil jej.
- Analýza dokumentů – Díky vstřícnosti pana ředitele bylo umožněno čerpat informace z interních zdrojů společnosti. Jednalo se zejména o profil společnosti, který obsahuje veškeré potřebné informace. Dále byly užity výroční zprávy a výkazy.

2.3. Dotazníkové šetření

Představuje nejdůležitější část celé diplomové práce. Cílem šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců v oblasti motivace, hodnocení a odměňování, potažmo spokojenost s celkovým přístupem k jejich vedení. Na základě tohoto cíle byly stanoveny:

Výzkumné otázky:

- a) Jsou zaměstnanci spokojeni s motivací ke své práci?
- b) Jsou zaměstnanci spokojeni se svým platem?

Výzkum byl proveden kvalitativní metodou, která je prováděna na menší skupině respondentů s cílem zjistit jejich názory, myšlenky a poté tato zjištěná data zpracovat a interpretovat s pomocí například statistiky.

Byly využity tyto kvalitativní metody výzkumu:

- Osobní rozhovory – Mohou probíhat kdekoliv. Tazatel využívá buď přesně formulovaných otázek, nebo rozhovory, při nichž tazatel sám uváží, na co se bude ptát (cíl získat předem stanovené informace), případně kombinaci těchto dvou způsobů. Výhodou osobních rozhovorů: operativnost, možnost využívat různých pomůcek pro lepší pochopení otázky a podle respondenta pružně

přizpůsobovat otázky. Nevýhodu představují vysoké náklady a možná neochota některých dotazovaných odpovídat.⁷⁰

V našem konkrétním případě byl osobní rozhovor proveden s ředitelem společnosti za pomoci dotazníku vytvořeného na Google Docs a zároveň byl tento dotazník poté poslán řediteli společnosti, který jej přeposlal na své ostatní kolegy.

2.3.1. Dotazník

Dotazník se skládá z 27 otázek a je koncipován tak, že respektuje body v teoretické části diplomové práce. Jeho cílem je odhalit spokojenost zaměstnanců v několika sférách, prostřednictvím kterých je firma řídit. Jedná se o oblast kontroly, atmosféry na pracovišti, vzdělávání, motivace, hodnocení, odměňování a dále se dotazník zabývá oblastí jistoty zaměstnání, obecnými informacemi o struktuře zaměstnanců a možnostech přispět k efektivnějšímu řízení.

⁷⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2009. s. 59

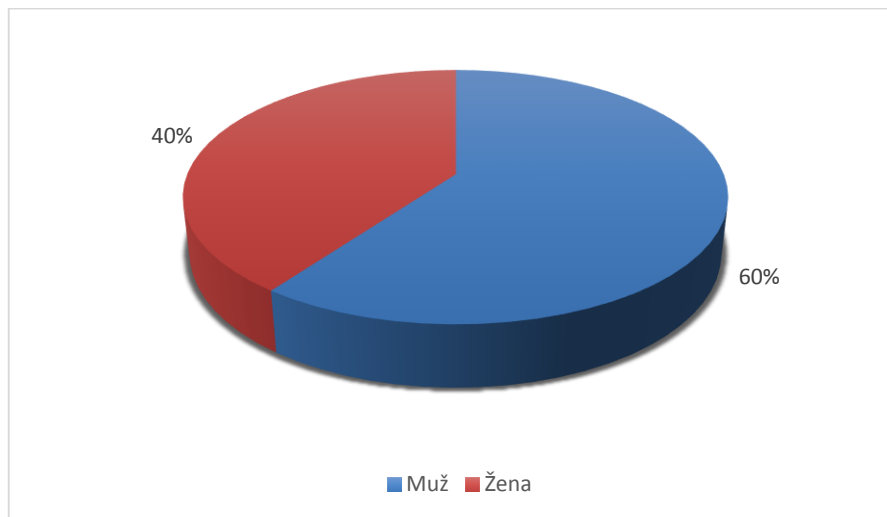
2.3.2. Výsledky a shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky výzkumu byly zpracovány pouze z řádně vyplněných dotazníků. Řádně vyplněných dotazníků bylo 15, což tvoří konečný celek 100 %. Respondenti museli odpovědět na všechny otázky.

Otázka číslo 1: Vaše pohlaví

Odpověď: Výzkum ukázal, že ve VIA ALTA a.s. pracuje více mužů než žen. Nicméně i ženy mají ve firmě početné zastoupení. Podnik zaměstnává, respektive dotazník vyplnilo 9 mužů a 6 žen.

Graf č. 6:

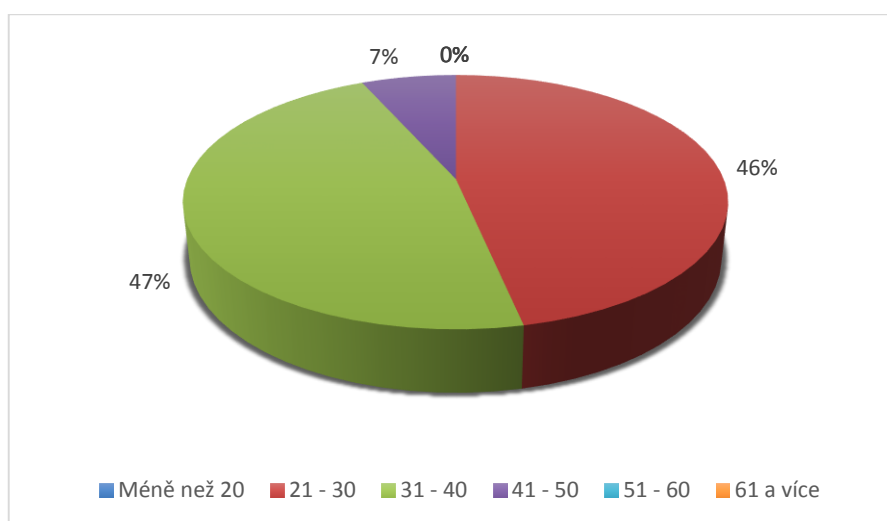


Graf č. 6: Pohlaví zaměstnanců, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 2: Věk

Odpověď: Největší věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 21 – 30 let a současně v rozmezí 31 – 40 let. Do obou těchto skupin patří 7 zaměstnanců. Doplňuje je jeden zaměstnanec ve věku 41-50 let. Lze tvrdit, že společnost zaměstnává, respektive její zaměstnance tvoří střední generace.

Graf č. 7:

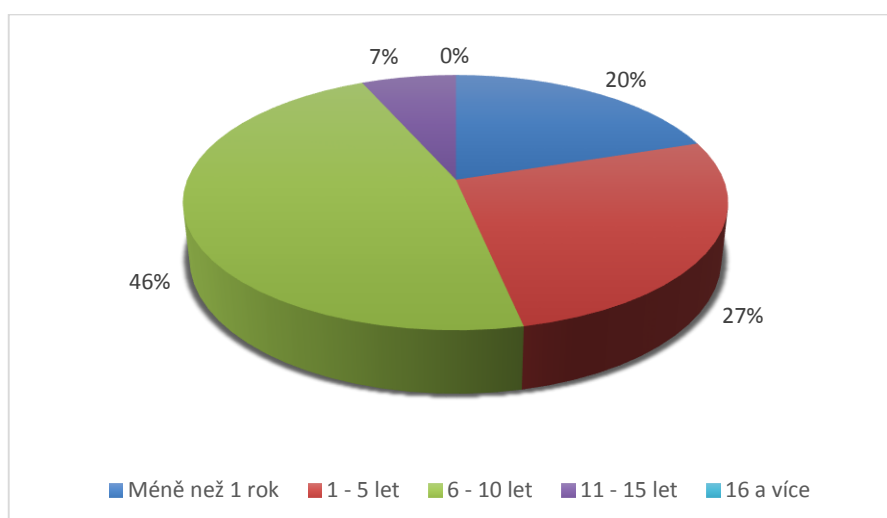


Graf č. 7: Věk zaměstnanců, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 3: Délka Vašeho působení ve firmě

Odpověď: Délka působení u firmy je u zaměstnanců různorodá. Převládá doba zaměstnaneckého poměru mezi 6 – 10 let. Následovaná délkou působení 1 – 5 let a méně než 1 rok. Tento fakt svědčí o tom, že společnost nedávno obměnila část svých zaměstnanců a dává možnost působení novým pracovníkům. Konkrétně se jedná o 7 zaměstnanců s délkou působení 6 – 10 let, 4 zaměstnanci mezi 1 – 5 let, 3 zaměstnanci méně než 1 rok a jeden zaměstnanec působí u firmy mezi 11 – 15 lety.

Graf č. 8:



Graf č. 8: Délka působení u firmy, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 4: Vaše pracovní zařazení:

Odpověď: Nejvíce zaměstnanců působí na pozici inženýrsko-technického pracovníka. Což potvrzuje fakt, že jsou při realizaci zakázek sestavovány projektové/realizační týmy z projektových manažerů, kteří se řadí mezi inženýrsko-technické pracovníky. Třetina zaměstnanců působí na pozici administrativního pracovníka, nicméně i oni se podílejí na realizaci zakázek v rámci projektových/realizačních týmů. Dotazník vyplnili: 2 řídící pracovníci, 8 inženýrsko-technických pracovníků a 5 administrativních pracovníků.

Graf č. 9:

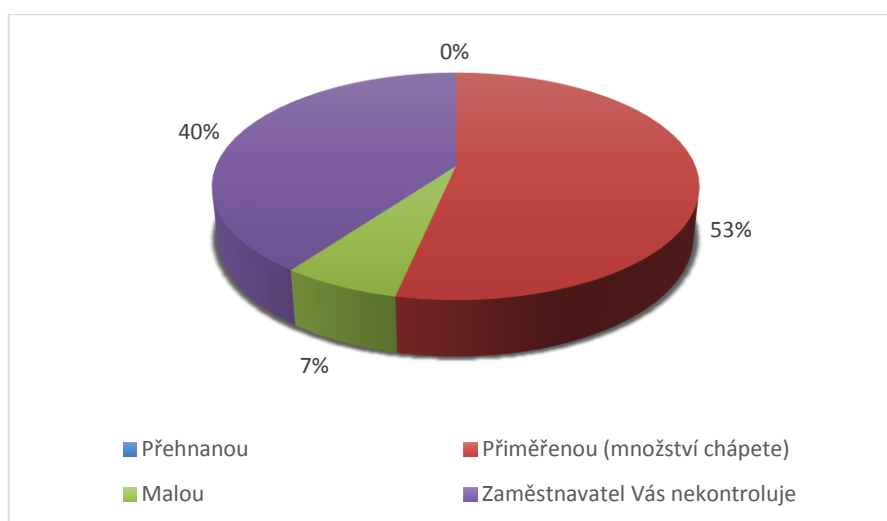


Graf č. 9: Pracovní zařazení, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 5: Kontrolu Vaší pracovní činnosti považujete za:

Odpověď: Zaměstnanci měli zhodnotit, jakým způsobem na ně působí kontrola jejich činností. Průzkum ukázal velký rozpor mezi pocity zaměstnanců. Žádný zaměstnanec nepovažuje kontrolu za přehnanou, nicméně na některé působí množství kontroly jako rozumné, což představuje pocit, že jste si vědomi, že Vás zaměstnavatel kontroluje, nicméně v přijatelné míře, takže Vám to nevádí a neohrožuje to Vaši činnost, iniciativu a pracovní nasazení. Skoro polovina zaměstnanců si dokonce myslí, že je zaměstnavatel nekontroluje, což opět nahrává tomu, že firma ke kontrole přistupuje velmi rozvážně a rozhodně nechce těmito kroky nějak ohrozit iniciativu či jistotu zaměstnanců a dává jim svým způsobem určitou volnost. Tento přístup zaměstnavatele jednoznačně chválím.

Graf č. 10:

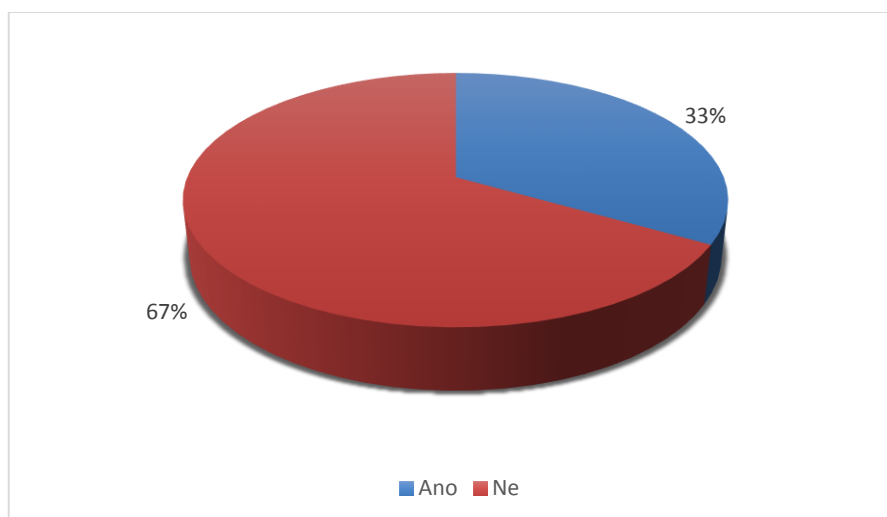


Graf č. 10: Kontrola činností, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 6: Dostáváte výsledky kontroly svých činností (tzv. zpětnou vazbu)?

Odpověď: Další otázka hodnotí, zda zaměstnanci dostávají zpětnou vazbu ohledně svých činností. Více než polovina zaměstnanců nedostává výsledky kontroly svých činností. Což může potvrzovat výsledky předchozí otázky, a sice pocit, že je zaměstnavatel víceméně nekontroluje. Ale zaměstnanci dostávají výsledky svých činností i jinak než přímým vyjádřením, lze říci například prostřednictvím platu apod.

Graf č. 11:

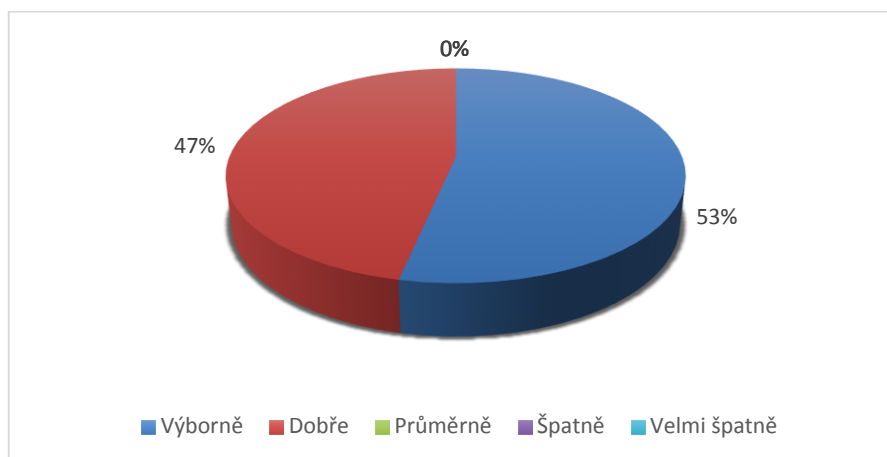


Graf č. 11: Zpětná vazba, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 7: Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Odpověď: Všichni zaměstnanci jsou velmi spokojeni s atmosférou na pracovišti. Právě tento faktor představuje čím dál tím větší vliv na spokojenost zaměstnanců. V dobrém pracovním prostředí i pracovní atmosféře se pracovníkům lépe vykonává jejich činnost. Lépe si rozumí s kolegy a vědí, že se na sebe mohou vzájemně spolehnout.

Graf č. 12:

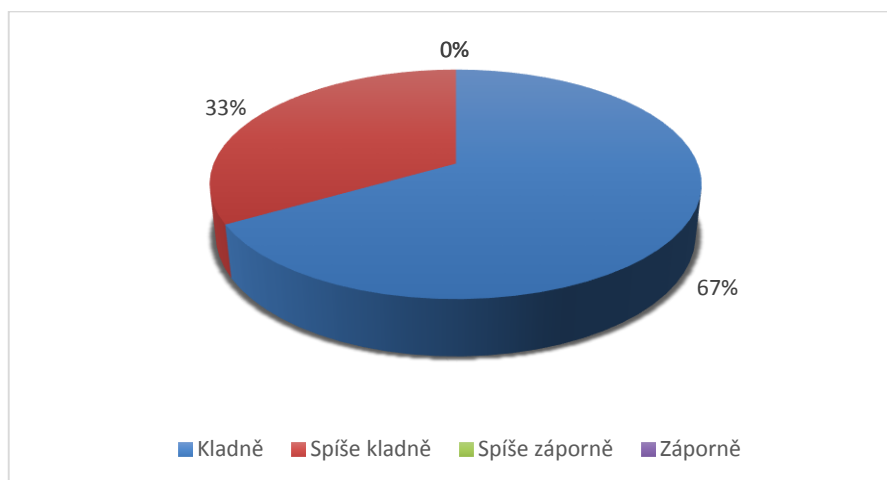


Graf č. 12: Atmosféra na pracovišti, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 8: Jak hodnotíte přístup svého nadřízeného?

Odpověď: Zaměstnanci jsou podobně jako v předchozí otázce velmi spokojeni. Přístup svého nadřízeného hodnotí ve většině případů spíše kladně a třetina zaměstnanců považuje přístup svého šéfa jako kladný. Což samozřejmě jako předchozí oblast (atmosféra na pracovišti) zvyšuje pracovní výkonnost zaměstnanců.

Graf č. 13:

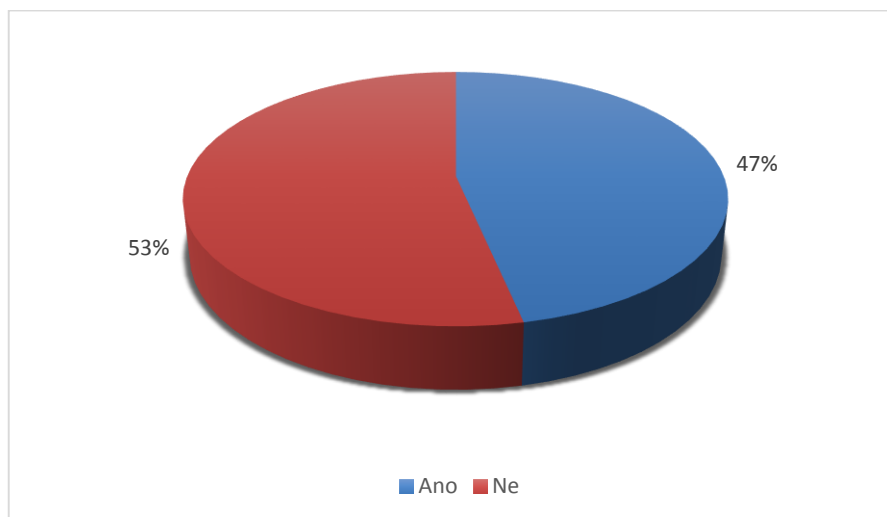


Graf č. 13: Přístup nadřízeného, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 9: Uvítal(a) byste ve firmě různé nástroje pro zlepšení atmosféry? (firemní večírky, akce atd.)

Odpověď: Tato otázka dopadla velmi vyrovnaně. Vzhledem k tomu, že předchozí otázky ukázaly, že pracovníci jsou se stavem ve firmě spokojeni, tak lze do jisté míry chápat, že nechtějí zlepšovat atmosféru na pracovišti prostřednictvím firemních teambuildingů, večírků apod. Nicméně je možné, že postupem času by zaměstnanci přeci jen nějaké to zlepšení atmosféry uvítali, protože se dá očekávat, že při neustálém pracovním stresu mohou na pracovišti vznikat určité konflikty, kterým lze předejít právě zlepšováním atmosféry. Takže zaměstnancům spíše doporučuji vítat snahu vedení firmy o zlepšování atmosféry na pracovišti.

Graf č. 14:

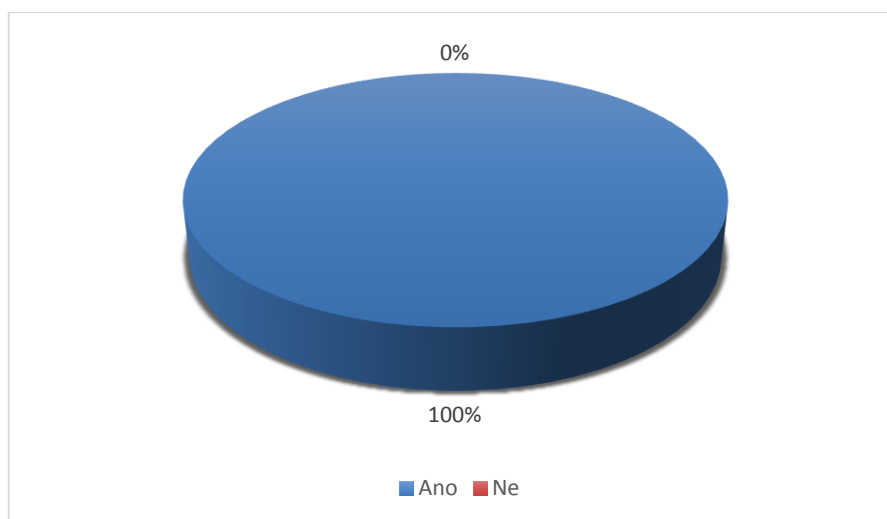


Graf č. 14: Zlepšení atmosféry?, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 10: Umožňuje Vám zaměstnavatel pravidelná školení?

Odpověď: Zaměstnavatel si jednoznačně uvědomuje nutnost vzdělávání zaměstnanců, protože jim umožňuje účast na pravidelných školeních. Tvrdí to všichni zaměstnanci. V rámci tvrdého konkurenčního prostředí je nutné zaměstnávat ty největší dostupné odborníky a současně si vzdělávat své zaměstnance, aby se z nich stali klíčoví odborníci.

Graf č. 15:

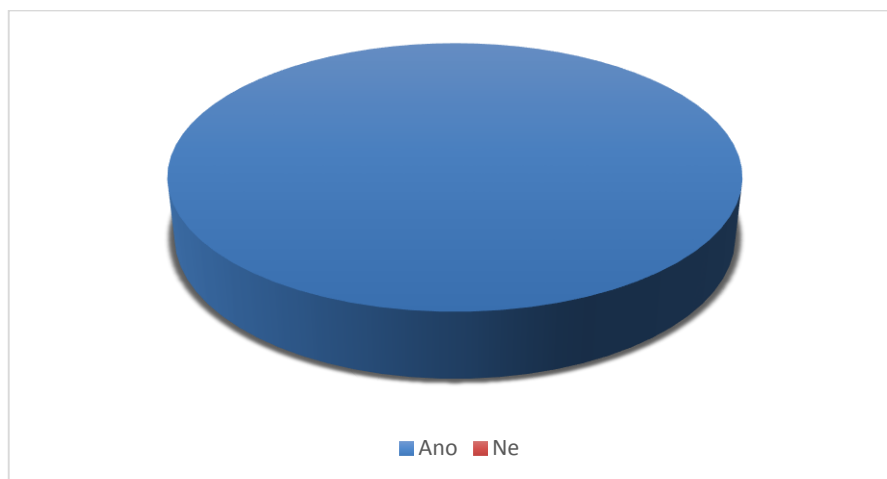


Graf č. 15: Možnost školení?, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 11: Účastníte se těchto školení?

Odpověď: Zaměstnanci si uvědomují fakt, že se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat se, protože na ně jsou kladeny čím dál větší nároky a ty mohou zvládat pouze díky pravidelnému sebevzdělávání.

Graf č. 16:



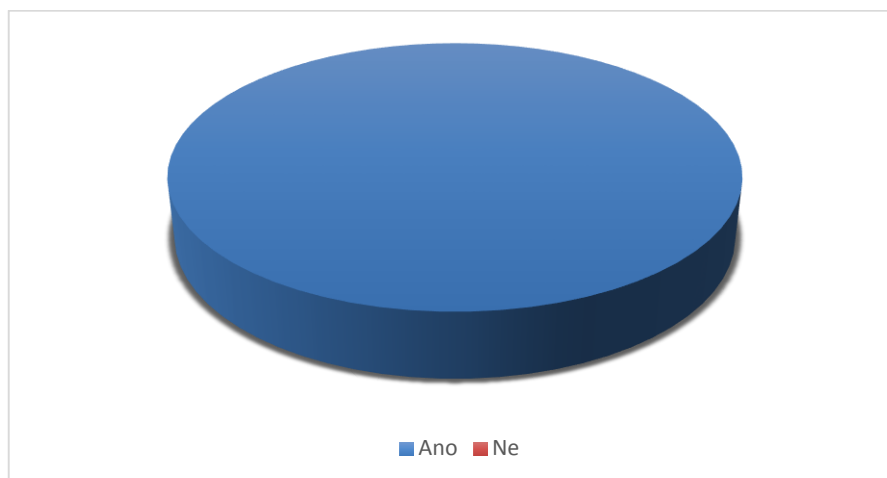
Graf č. 16: Účast na školení, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 12: Jste seznamován(a) s vizí, strategií a cíli společnosti?

Odpověď: V rámci sounáležitosti s firmou považují fakt, že zaměstnanci jsou seznamováni s tím, kam firma směřuje, za velmi příkladný. Pracovníci vědí, jaké má jejich zaměstnavatel cíle, strategii, jak těchto cílů dosáhnout a jakou má vizi. A

zaměstnanci se snaží či mohou pomáhat k dosažení těchto cílů a tím pádem zvýší svou pracovní výkonnost, což je pro zaměstnavatele žádoucí.

Graf č. 17:

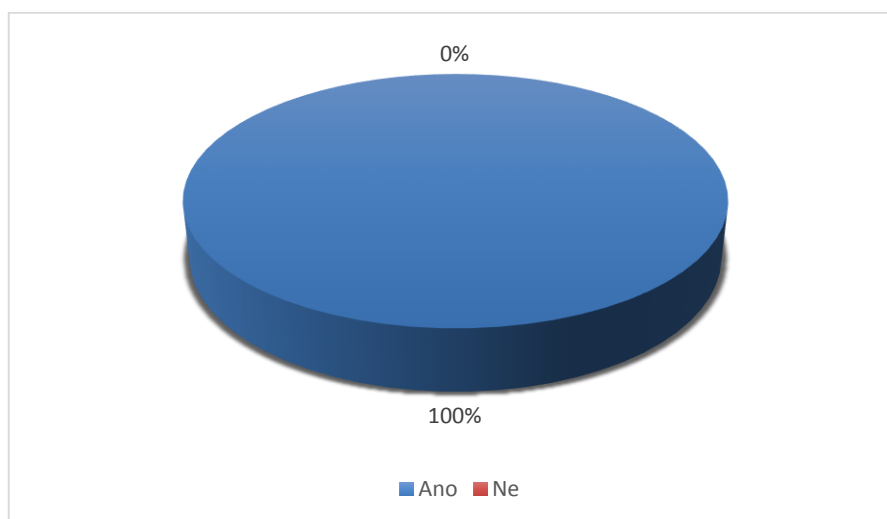


Graf č. 17: Vize, strategie, cíle, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 13: Můžete vznést své vlastní myšlenky ke zlepšení fungování firmy, k firemní strategii apod.?

Odpověď: Tato otázka navazuje na předchozí. Zaměstnanci při seznamování se s cíli a strategií firmy mohou vznést návrhy ke zlepšení fungování firmy a tím pádem ke snadnějšímu dosažení stanovených cílů. Je dobré, pokud zaměstnavatel dává najevo, že zaměstnanci mají se vznášením návrhů dveře otevřené a mohou tedy kdykoliv přijít se zlepšením.

Graf č. 18:

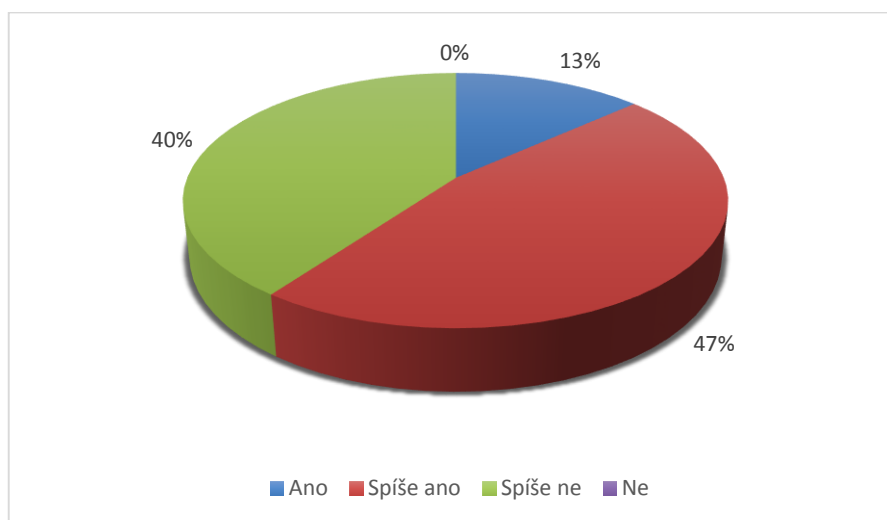


Graf č. 18: Vlastní návrhy, zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 14: Myslíte si, že Váš návrh má nějakou váhu?

Odpověď: Zde se dostáváme k tomu, jestli má přednesený návrh nějakou váhu. Lze vyhodnotit, že 60% zaměstnanců, čili více než polovina, si myslí, že jejich návrh má nějakou váhu a že se jím bude vedení společnosti zabývat. Nicméně 40 % zaměstnanců si nemyslí, že jejich návrh má nějakou váhu. Toto vidím jako nedostatek a doporučuji se tento fakt pokusit napravit a dávat zaměstnancům více najevo vítání jejich návrhů a dávat jim na vědomí, že jejich názor má nějakou váhu a že se jím vedení bude zabývat. Toto posílí sounáležitost zaměstnanců k firmě, jejich loajalitu a samozřejmě i pracovní výkonnost.

Graf č. 19:

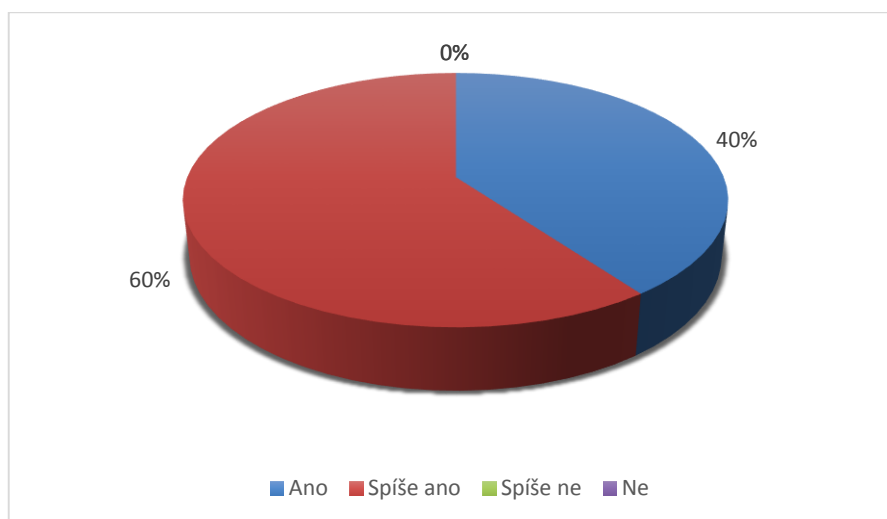


Graf č. 19: Má návrh nějakou váhu? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 15: Cítíte se být dostatečně motivován(a) k práci?

Odpověď: Následující 4 otázky pomohou při hledání odpovědi na stanovenou výzkumnou otázku č. 1. V této oblasti lze hodnotit přístup zaměstnavatele jednoznačně pozitivně. Zaměstnanci se cítí být dostatečně motivováni k práci, což se samozřejmě odráží na jejich výkonnosti a celkovému přístupu k práci. A rozhodně doporučuji zaměstnavateli pokračovat ve stávajícím přístupu k motivování svých zaměstnanců.

Graf č. 20:

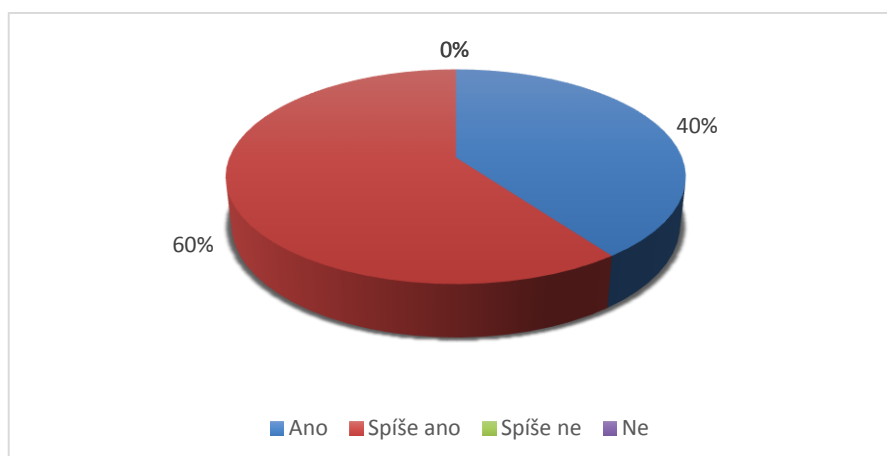


Graf č. 20: Motivování k práci? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 16: Jste spokojen(a) s náplní své práce?

Odpověď: Zaměstnanci jsou spokojeni s náplní své práce. Takto jednoduše by se dala tato otázka a zjištěné informace charakterizovat. Poměr odpovědí dopadl úplně stejně jako u předchozí otázky. Fakt, že zaměstnanci dělají to, co je baví, je samozřejmě motivuje k lepším pracovním výkonům a snaží se neustále zlepšovat ve svém oboru.

Graf č. 21:



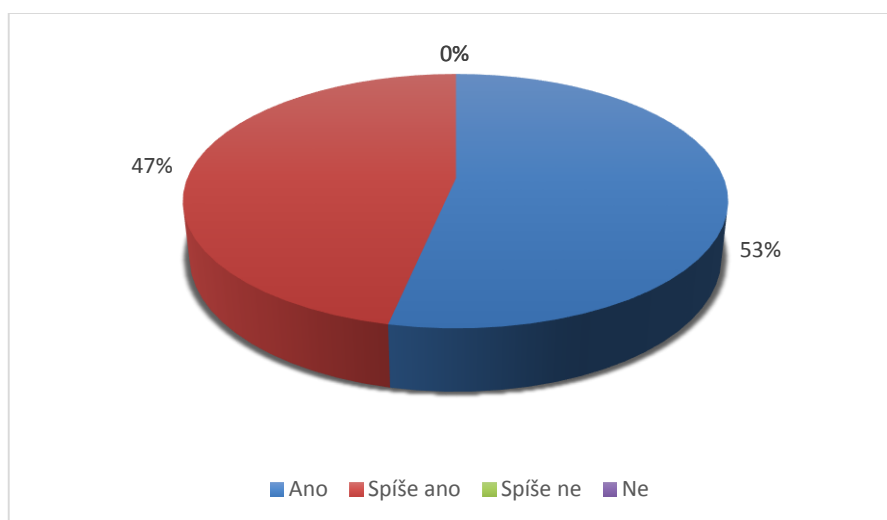
Graf č. 21: Spokojenost s náplní práce? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 17: Jste spokojen(a) s náročností Vaší práce?

Odpověď: Opět jako u předchozích otázek. Zaměstnanci jsou s náplní i náročností své práce spokojeni. Odpovědi lze vyložit tak, že pracovníci se necítí přetěžováni, ale jsou

zatížení do dostatečné míry, mohou se tak plně soustředit na své pracovní úkoly, a tím pádem nedochází k nenadálým a náhlým přecházením „od jednoho k druhému“, kdy jsou plněny všechny úkoly, ale žádný ne pořádně. Což samozřejmě působí kontraproduktivně. Nicméně někteří pracovníci mohou na základě své povahy naopak vítat určité přetížení a vyšší náročnost své práce, protože mají rádi výzvy a chtějí jednak sami sobě, a jednak svému zaměstnavateli dokázat, že je na ně spolehnutí a zaměstnavatel se na ně může s čímkoliv obrátit a toto vše vede k tomu, že se ze zaměstnance stane nepostradatelný členek týmu.

Graf č. 22:

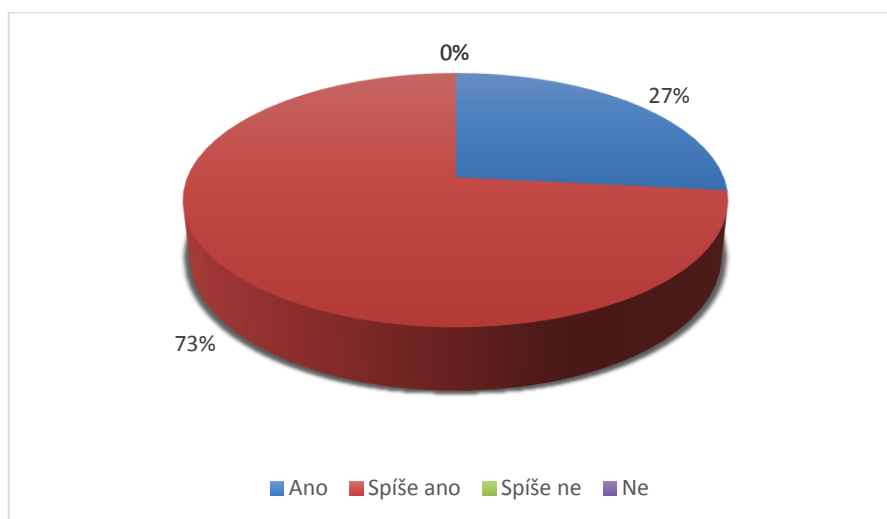


Graf č. 22: Spokojenost s náročností práce? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 18: Motivuje Vás náplň Vaší práce?

Odpověď: Tato otázka je poslední z otázek, které pomůže najít odpověď na stanovenou výzkumnou otázku č. 1. Lze považovat za jakési shrnutí předchozích otázek, týkající se náplně práce a motivace k práci. Zaměstnanci uvádí, že jsou spokojeni s náplní své práce, a že je tato náplň motivuje. Zaměstnanec, který dělá to, co ho baví a náplň práce mu přináší i určitou radost, rozhodně pracuje s vyšším nasazením než ten, kterého jeho úkoly nebaví.

Graf č. 23:

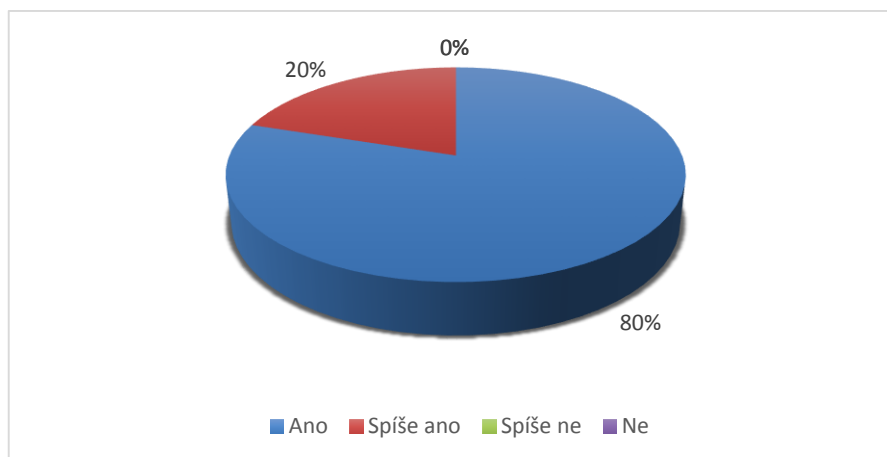


Graf č. 23: Motivuje náplň práce? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 19: Znáte zaměstnanecké výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje? (např. na které máte nárok)

Odpověď: Vzhledem k otevřenosti vedení při řízení zaměstnanců by mne osobně překvapily jiné odpovědi než ty, které byly průzkumem zjištěny. Všichni zaměstnanci znají benefity, na které mají nárok.

Graf č. 24:



Graf č. 24: Znájí zaměstnanecké výhody? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 20: Co Vás nejvíce motivuje k práci (vyberte max. 5):

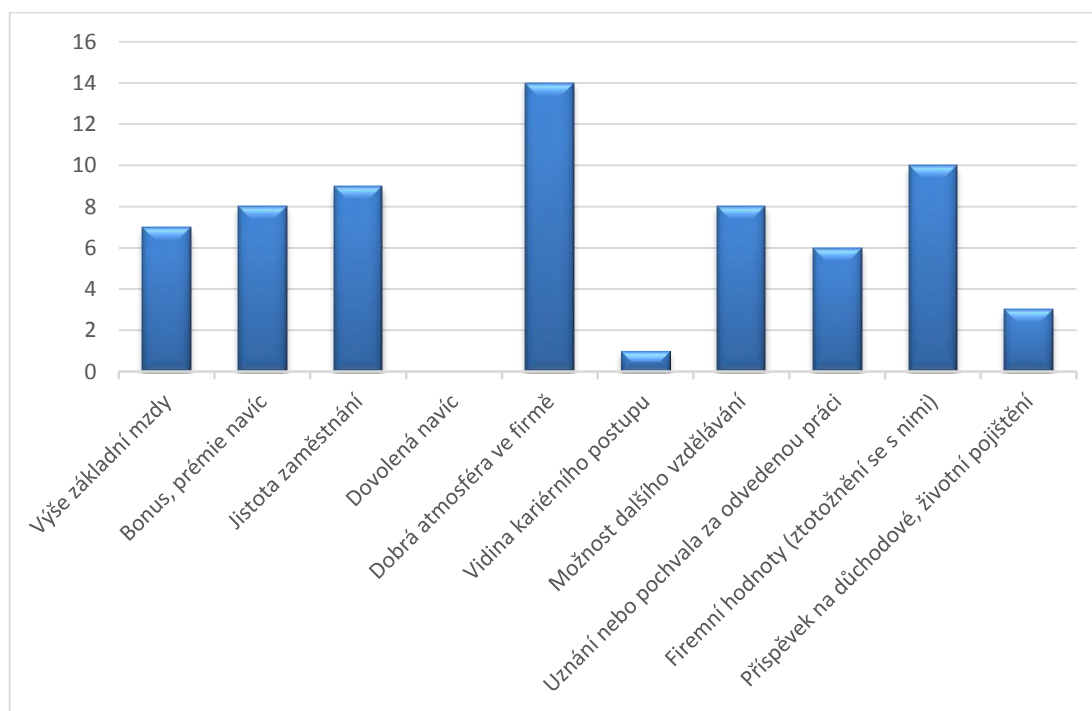
Odpověď: Výsledky této otázky poskytují dosti zásadní informace týkající se motivace lidí. Zaměstnavatel v rámci svého motivačního systému musí znát, co nejvíce motivuje

zaměstnance. Samozřejmě každý zaměstnanec je jiný a řídí se v životě jinými hodnotami a právě přizpůsobení se každému pracovníkovi dává zaměstnavateli obrovskou výhodu v rámci zkvalitňování vedení lidí.

Výzkum ukázal a potvrdil to, že atmosféra na pracovišti představuje klíčový prvek úspěšného fungování podniku. Kromě jednoho pracovníka si v rámci pěti možností vybrali všichni zaměstnanci atmosféru na pracovišti jako jeden z hlavních faktorů jejich motivace.

Na pomyslném druhém místě se umístila volba „firemní hodnoty“ což může působit poněkud překvapivě, avšak jen to potvrzuje fakt, že zaměstnanci jsou seznamováni s firemní vizí, strategií a cíli. Tyto prvky se jim zamlouvají a jsou rádi, že mohou firmě pomáhat k dosažení těchto vysněných met. Zajímavostí je, že ženy uváděly jistotu zaměstnání jako jeden z faktorů, které je nejvíce motivují k práci. A právě až za těmito možnostmi se umístily peněžní faktory: bonusy, prémie navíc a výše základní mzdy, které mimochodem vybírali více muži než ženy.

Graf č. 25:

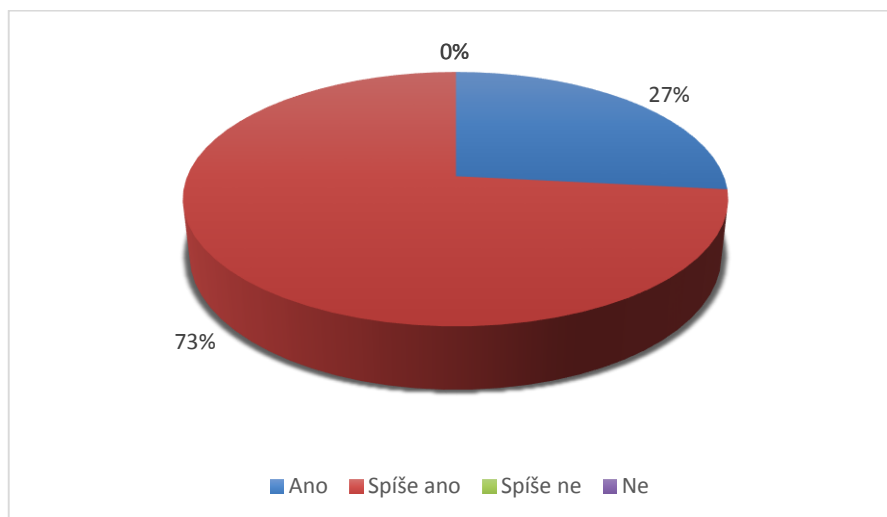


Graf č. 25: Co nejvíce motivuje k práci? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 21: Jste spokojen(a) s výší svého platu?

Odpověď: Někdo by mohl očekávat, že zaměstnanci dají najevo spíše nespokojenost s platem. Fakt, že pracovníci naopak přiznali spokojenost a 27 % dokonce úplnou spokojenost, lze vyložit tak, že ve VIA ALTA a.s. jsou platové podmínky stanoveny spravedlivě a zaměstnanci jsou s výší svého platu spokojeni. Tento fakt potvrdí i odpovědi u další položené otázky na spravedlnost platů.

Graf č. 26:

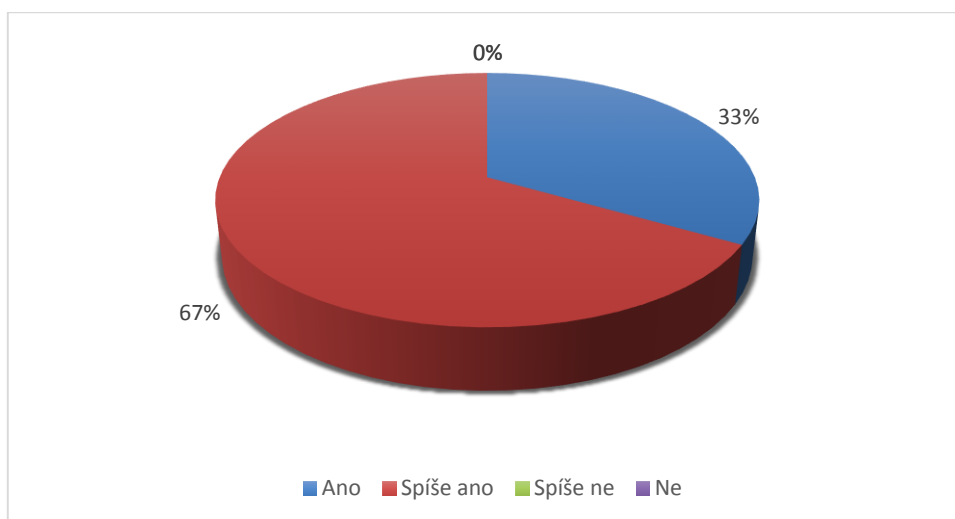


Graf č. 26: Spokojenost s platem? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 22: Považujete svůj plat úměrný svému pracovnímu úsilí?

Odpověď: Tato otázka pomůže odpovědět na vytvořenou výzkumnou otázku č. 2. Odpovědi jen prokázala jednoznačnou spokojenost zaměstnanců s jejich platem. Tato otázka potvrdila tu předchozí, a sice že ve VIA ALTA a.s. jsou platové podmínky stanoveny spravedlivě a zaměstnanci jsou s výší svého platu spokojeni a za jejich pracovní úsilí a nasazení jsou spravedlivě odměňováni.

Graf č. 27:

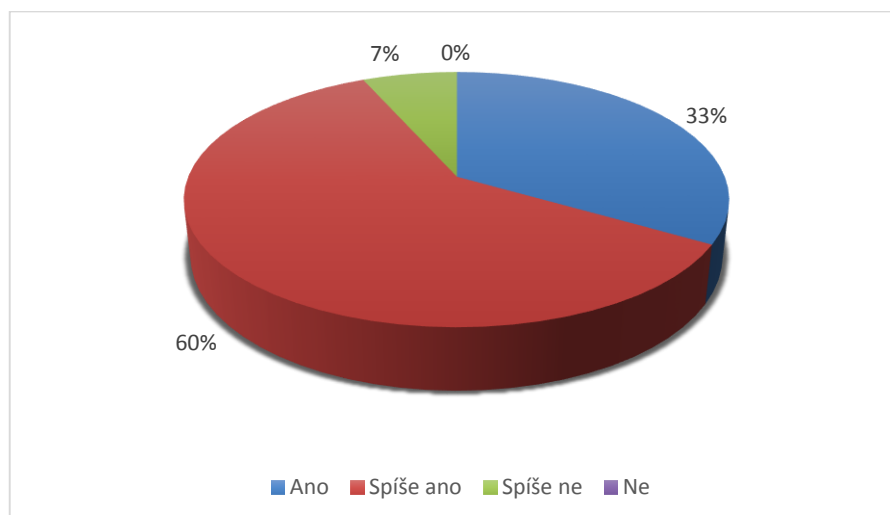


Graf č. 27: Plat úměrný pracovnímu úsilí? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 23: Jste spokojen(a) se současným systémem odměňování (peněžní i nepeněžní)?

Odpověď: Výsledky otázky opět potvrzují spokojenost zaměstnanců s výší platů a se systémem odměňování jako celkem. Zajímavostí je 7% nespokojených zaměstnanců. Lze jen těžko odhalit, co by dotyčné množství zaměstnanců rádo změnilo, protože předešlé otázky ukázaly, že zaměstnanci jsou se svými platy spokojeni a považují je za spravedlivé.

Graf č. 28:

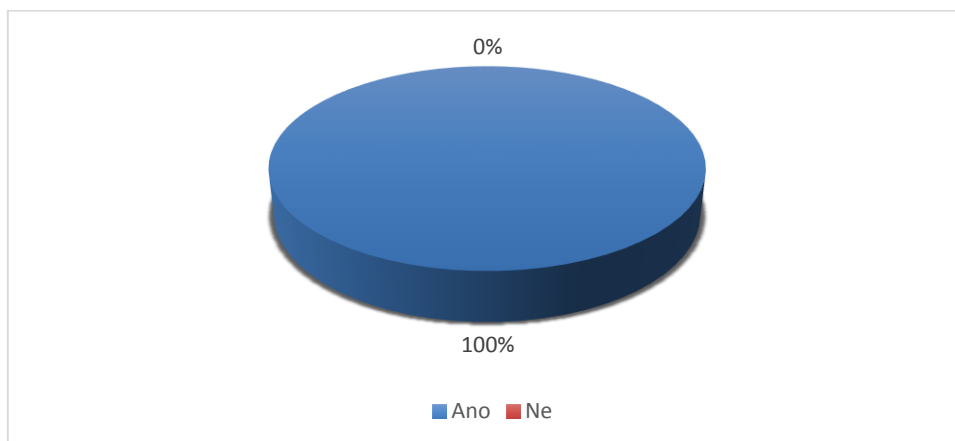


Graf č. 28: Spokojenost s odměňováním? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 24: Máte možnost se vyjádřit ke svému hodnocení či odměně?

Odpověď: V případě nespokojenosti zaměstnanců se mohou obrátit na svého vedoucího a lze mu sdělit připomínky ke svému hodnocení či odměně. Tento fakt považují za další potvrzení otevřenosti vedení a možnost vznášet návrhy ke zlepšení fungování firmy. Protože zaměstnanec při pocitu otevřenosti a možnosti vyjádření lépe funguje při pracovním nasazení.

Graf č. 29:

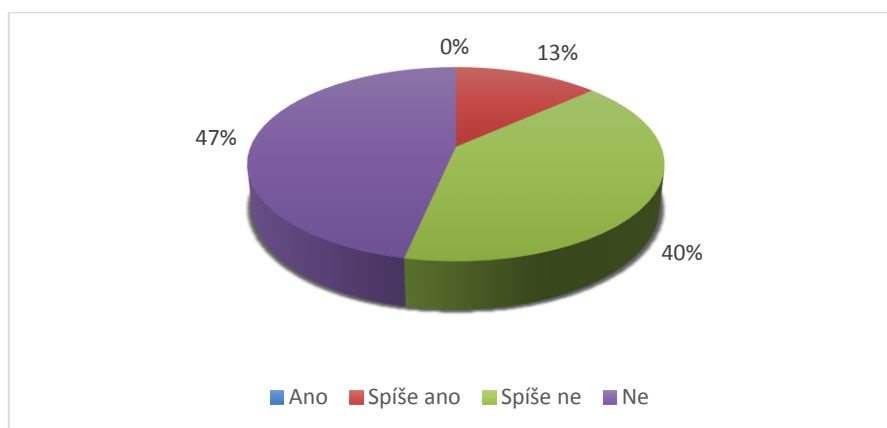


Graf č. 29: Spokojenost s odměňováním? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 25: Máte strach ze ztráty zaměstnání?

Odpověď: Možná trochu překvapivě, v rámci podmínek na pracovním trhu, zaměstnanci nemají strach ze ztráty zaměstnání. 47 % zaměstnanců dokonce vůbec a 40 % spíše ne, což lze vyložit tak, že strach nemají také. Tuto jistotu je možné zhodnotit na základě minimálně dvou úhlů pohledu. Zaměstnanci jsou si jisti svou kvalifikovaností a pracovním nasazením, takže neočekávají propuštění a v druhé rovině pohledu si toto uvědomuje i zaměstnavatel a radši si zaplatí už zaučeného klíčového odborníka, než aby zaměstnával nové zaměstnance, kteří budou sice levnější, ale možná nebudou odvádět tak kvalitní výkony jako klíčoví pracovníci. A nejistotu si zaměstnavatel nemůže dovolit.

Graf č. 30:

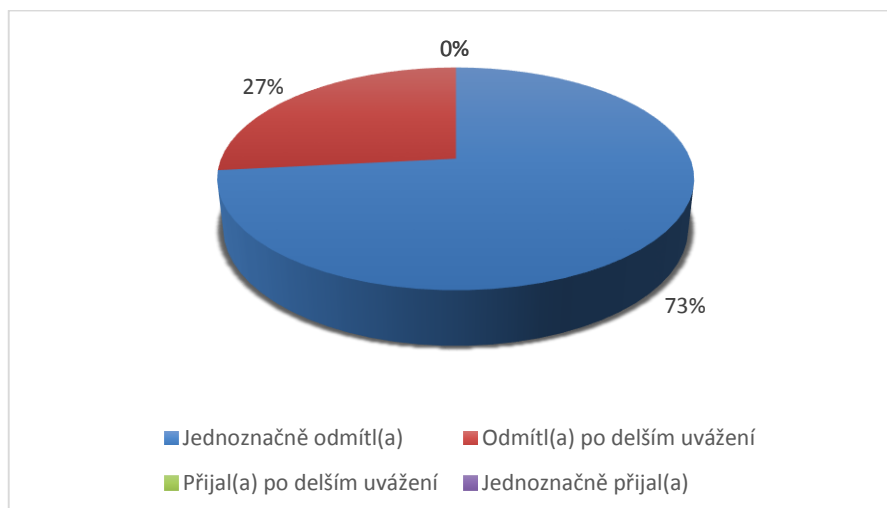


Graf č. 30: Strach ze ztráty zaměstnání? zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 26: Pracovní nabídku se srovnatelnými podmínkami od konkurence byste:

Odpověď: Vzhledem ke zjištěným informacím se nelze divit, že 73% zaměstnanců by srovnatelnou nabídku práce od konkurence odmítlo jednoznačně a zbylých 27% zaměstnanců po delším uvážení. Což lze shrnout tak, že ani jeden pracovník by neodešel od stávajícího zaměstnavatele, protože jsou všichni jednoznačně spokojeni. Opět se potvrzuje fakt, že VIA ALTA a.s. vytváří velmi kvalitní podmínky pro fungování svých zaměstnanců a zaměstnanci si toho váží.

Graf č. 31:



Graf č. 31: Nabídka od konkurence. zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Otázka číslo 27: Seřad'te důvody, proč byste zůstal(a) u stávajícího zaměstnavatele (1 – nejdůležitější, 8 nejméně důležité):

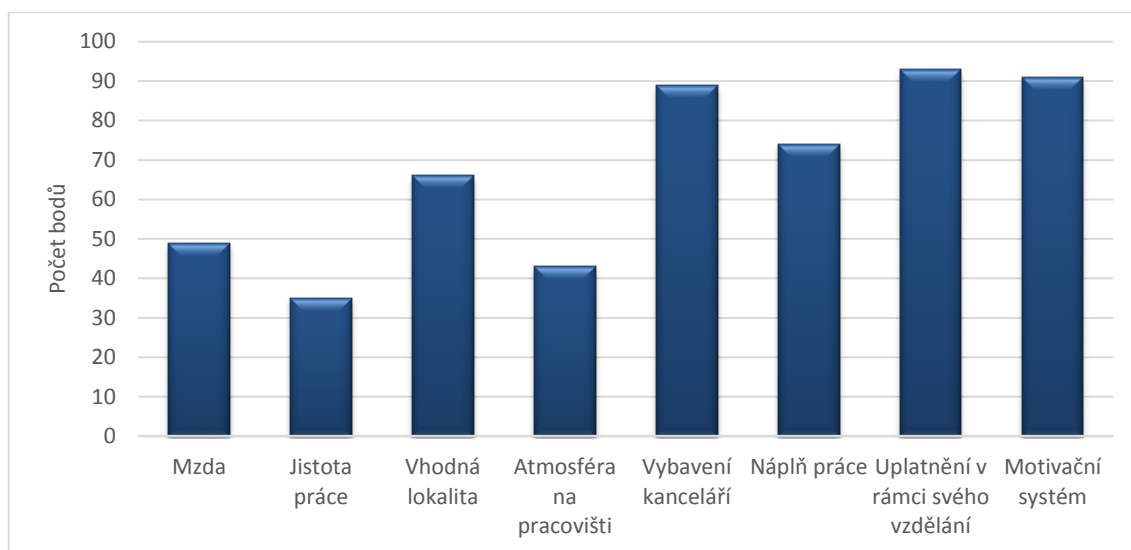
Odpověď: Tato otázka bude hodnocena tak, že zaměstnanci mají k dispozici 36 bodů, které rozdělí mezi důvody a ty důvody poté obdrží přesně stejný počet bodů dle toho, na jakém místě se umístily. Důvod označen jako 1 získá 1 bod, na druhém místě 2 body a tak to bude pokračovat až k osmému místu. Nejdůležitější důvod bude ten s celkově nejmenším počtem bodů.

Možná trochu překvapivě zvítězily důvody „atmosféra na pracovišti“ a „jistota práce“. Tyto nepeněžní faktory předčily ty ekonomické, avšak s ohledem na zjištěné informace z předchozích otázek se nelze ničemu divit. Zaměstnanci považují atmosféru na pracovišti jako klíčový faktor jejich fungování. Což potvrdila i otázka na spokojenost s atmosférou na pracovišti a otázka na faktory motivace. Jistota zaměstnání představuje také jeden z klíčových faktorů správného přístupu zaměstnanců k práci.

Až na třetím místě se umístila mzda. Zaměstnanci ji nepřikládají takovou váhu jako předchozím faktorům a rozhodně nepotvrzují známé motto „Peníze jsou až na prvním místě“.

Následuje faktor „vhodná lokalita“, který hlavně při dětech v domácnosti, může pro někoho znamenat i ten nejdůležitější faktor motivace. Jedná se totiž hlavně o časovou úsporu. Dojíždět do práce 10 minut a například hodinu představuje velký rozdíl. Denně se jedná o skoro 2 hodiny „ztraceného času“, což hlavně při dětech v domácnosti, ale i z jiných důvodů, může představovat mnohdy i rodinný problém. Avšak rozhodně je lepší mít nějakou práci a dojíždět za ní, než práci nemít vůbec a trápit se při splácení dluhů, hypoték apod.

Graf č. 32:



Graf č. 32: Důvody setrvání. zdroj: vlastní, dle dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců v oblasti motivace, hodnocení a odměňování, potažmo spokojenost s celkovým přístupem k jejich vedení. Na základě tohoto cíle byly stanoveny 2 výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1: Jsou zaměstnanci spokojeni s motivací ke své práci?

Odpověď: Tuto výzkumnou otázku vyhodnotíme za pomoci otázek č. 15 až č. 18, jež byly zaměřeny na spokojenost s náplní a náročností práce, na motivaci k práci a na motivaci z hlediska náplně práce. Lze jednoznačně potvrdit, že zaměstnanci jsou spokojeni ve všech těchto zkoumaných aspektech.

Všichni zaměstnanci odpověděli na tyto otázky takovým způsobem, že 100% odpovědí tvořilo kladné vyjádření. Zaměstnanci uvádějí jejich spokojenost s náplní práce, a zároveň dokládají fakt, že je tato náplň motivuje. Zaměstnanec, který dělá to, co ho baví a náplň práce mu přináší i určitou radost, rozhodně pracuje s vyšším nasazením než ten, kterého jeho úkoly nebaví.

Z těchto důvodů můžeme odpovědět, že zaměstnanci jsou s motivací ke své práci spokojeni.

Výzkumná otázka č. 2: Jsou zaměstnanci spokojeni se svým platem?

Odpověď: Tuto výzkumnou otázku vyhodnotíme za pomoci otázek č. 21 a č. 22, které byly zaměřeny na spokojenost s platem a na úměru mezi pracovním úsilím a platem. Opět lze potvrdit spokojenost zaměstnanců v oblasti platové politiky zaměstnavatele. Zaměstnavatel stanovil platové podmínky spravedlivě a zaměstnanci jsou s výší svého platu spokojeni a za jejich pracovní úsilí a nasazení jsou spravedlivě odměňováni.

Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření ukázalo skoro až 100 % spokojenost zaměstnanců s přístupem zaměstnavatele k jejich vedení.

Zaměstnaneckou strukturu tvoří rovnoměrně ženy i muži, avšak mužů je přeci jen o trochu více. Z hlediska věku ji představuje střední generace zaměstnanců a délka působení zaměstnanců u firmy je různorodá od krátkého působení až po to dlouhodobé.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou spokojeni se stupněm kontroly jejich činností, někteří si dokonce myslí, že je zaměstnavatel nekontroluje vůbec. Většina nedostává tzv. zpětnou vazbu svých činností, respektive výsledky kontroly, což může znamenat, že je zaměstnavatel skutečně nekontroluje.

Všichni zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem svého nadřízeného a zároveň chválí i atmosféru na pracovišti. Možná trochu překvapivě by někteří zaměstnanci neuvítali teambuildingové akce, čili akce na zlepšení firemní atmosféry. Což může znamenat mj. i fakt, že ve firmě skutečně panuje výborná atmosféra.

Zaměstnavatel by své zaměstnance měl vzdělávat nebo jim alespoň umožnit se vzdělávat, protože člověk se učí celý život a jeho rozvoj nekončí studiem, ale naopak během pracovního procesu získává takové zkušenosti a znalosti, které ho ve škole nenaučí. Zaměstnancům je umožněno účastnit se pravidelných školení za účelem zvyšování jejich kvalifikace a všichni zaměstnanci se těch školení účastní.

Zaměstnanci jsou seznamováni s cíli, kam firma směřuje. Což vyvolá pocit sounáležitosti. Ten je utvrzován tím, že pracovníci mohou vznášet své připomínky a návrhy ke zlepšení fungování firmy. Avšak někteří zaměstnanci mají pocit, že jejich návrhy nemají žádnou váhu. Myslím, že tento fakt může do budoucna představovat určitý problém.

„Peníze jsou vždy až na prvním místě“. Tento všeobecně známý citát představuje velkou pravdu. Zaměstnanci chodí do práce pro to, aby měli peníze a mohli si dopřát vše, po čem touží. Takže možná překvapivě zaměstnance více motivují spíše ty nepeněžní složky odměňování a vedení lidí.

Lze jednoznačně potvrdit, že zaměstnanci jsou spokojeni s přístupem zaměstnavatele k jejich motivaci, pracovnímu vytížení, náplni práce i s platovými podmínkami a zároveň jsou také spokojeni se systémem odměňování.

Výzkum prezentuje i další překvapivý fakt. V dnešní době kdy panuje vysoká míra nezaměstnanosti lze obecně předpokládat, že lidé mají strach ze ztráty zaměstnání. Nikdo si nemůže být jistý ničím a ze dne na den může přijít o svou práci. Výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou si naopak velmi jisti svou prací. Což lze vyvodit z jejich vysoké kvalifikovanosti, dále si tento fakt lze vydedukovat vysokou náročností práce, takže by si nový zaměstnanec velmi těžce zvykal na svůj post a stal by se pro firmu přínosem až za velmi dlouhý čas. Avšak výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou spokojeni s náročností své práce.

Spokojenost zaměstnanců dokládá i fakt, že by odmítli nabídku od konkurence se srovnatelnými podmínkami.

3 VLASTNÍ DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření ukázalo, že ve společnosti VIA ALTA a.s. funguje víceméně vše takovým způsobem, aby se zaměstnancům pracovalo ve výborných podmínkách. Avšak jsou zde určité nedostatky, které doporučuji napravit a právě odstranění těchto nedostatků povede k zlepšení, už tak dobré, atmosféry a ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, pokud je to vůbec ještě možné. Svá doporučení jsem rozdělil do několika různorodých oblastí, od benefitů, přes kontrolu až po atmosféru na pracovišti.

Nejprve se zaměřím na oblast benefitů, ve které by se dala najít určitá zlepšení. Za vynikající pracovní výsledky poskytnout zaměstnancům mimořádné volno. Samozřejmě je nutné stanovit podmínky, při jejich dodržení by zaměstnanec volno obdržel. Tento benefit by se vztahoval buď na konkrétní zakázku, anebo při dlouhodobém sledování chování a přístupu pracovníka. V případě zaměření na konkrétní zakázku se jedná o mimořádný výkon především u takové zakázky, u které se zdá, že by nemusela dopadnout podle představ vlivem nepříznivých okolností. Naplnění či dokonce překročení (kladné) plánovaného výsledku by v takovém případě mohlo být důvodem k poskytnutí mimořádného volna, s přihlédnutím k odpracovaným hodinám či přesčasům na dané zakázce a s ohledem i na celkovém přístupu zaměstnance. V rámci dlouhodobého chování a přístupu zaměstnance se hodnotí uvedené aspekty v oblastech: plnění zadaných úkolů, přístup ke kolegům, k obchodním partnerům a k zákazníkům. Pokud vedoucí pracovník uzná hodnotný a iniciativní přístup v těchto oblastech, může podřízenému zaměstnanci poskytnout odměnu v podobě mimořádného volna. Samozřejmě by se nejednalo o často poskytovaný benefit, ale své místo v rámci motivačního systému si místo najít může. O jeho přidělení rozhoduje řídící zaměstnanec. Tento benefit lze uplatnit především tehdy, pokud konkrétní zakázka nedopadne tak špatně, jak se může zprvu zdát, ale firma nechce přidávat na tuto zakázku další náklady, proto radši poskytne zaměstnanci jako odměnu mimořádné volno.

Dalším benefitem, který lze uplatnit jsou odměny v podobě dárek a dárkových šeků, např.: vstupenky na akce. Odměňování respektuje stejný princip jako při poskytování mimořádného volna, v tomto případě však zaměstnanec obdrží určitý dárek nebo dárkový šek. Tento benefit vychází ze znalosti zálib svých zaměstnanců. Pracovník, který má rád sport, jistě rád uvítá vstupenku na nějakou sportovní událost

nebo vstupenku do nějakého sportovního zařízení. Zaměstnanec se zálibou v kultuře naopak ocení možnost návštěvy kulturní události, jako je třeba koncert známého, oblíbeného zpěváka apod.

V obou doporučených benefitech vycházím z mimořádného přínosu pro firmu. Ten se samozřejmě odráží na mzdě díky již uvedené pohyblivé složce mzdy, která je závislá na zmíněné přidané hodnotě a plnění stanoveného plánu jednotlivých zakázek. Avšak skutečně si myslím, že i když peníze jsou důležité a lidé pracují hlavně pro ně, tak umožnění jim vstupu „zdarma“ na jejich oblíbenou zábavu představuje výhodu s potenciálem do budoucna. Vstupenky na kulturní či sportovní akce se pohybují v širokém rozmezí od 100 do 1000 Kč. Což jen potvrzuje fakt, že se pro firmu nejedná o náklady, které by ji měli způsobovat nějaké významné potíže a za zlepšení motivace pracovníka tyto peníze stojí.

Zaměstnanci sice mají benefit ve formě tzv. „sick days“, čili pokud jim není dobře či si potřebují něco zařídit, mohou využít těchto dnů, které se neodečítají z dovolené. Avšak doporučuji firmě uvažovat o poskytnutí benefitu ve formě týdne dovolené navíc. Každopádně uznávám, že svým způsobem prostřednictvím „sick days“ tato firma již používá. Náklady na poskytování týdne dovolené navíc (vypočítává se z průměrného výdělku za čtvrtletí před čerpáním dovolené) by při hrubé mzdě v hodnotě 30 000 Kč a odpracovaných hodinách 168, 176 a 168 činily celkem 7 030 Kč na jednoho pracovníka, takže 119 510 Kč na 17 zaměstnanců za 1 rok. Vzhledem k tomu, že 30 000 Kč hrubá mzda představuje pouze příklad a reálně mají zaměstnanci více, tak se jedná o vcelku vysoký náklad. Toto mé doporučení patří do skupiny obtížně realizovatelných a firma se musí před zavedením tohoto benefitu pečlivě zamyslet.

Stravenky představují typický, dlouhodobě poskytovaný a především velmi oblíbený benefit, jež je výhodný pro obě strany zaměstnaneckého poměru. Navrhuji stravenky v nominální hodnotě 60 Kč z důvodu průměrné ceny obědů v restauracích na Třebíčsku. Při vyšší hodnotě stravenky, vzhledem k tomu, že obchody nevrací na stravenky, by rozdíl mezi cenou oběda a nominální hodnotou stravenky mohl „propadnout“. Myslím, že je lepší si například 5 korun připlatit, než o ně přijít úplně. Zaměstnanec nemusí z tohoto příspěvku odvádět dle zákona daň z příjmu fyzických osob a zaměstnavatel naopak při splnění zákonem stanovených podmínek tento náklad uznává jako daňově uznatelný. 55% z nominální hodnoty stravenky platí zaměstnavatel

zbytek, čili 45% hradí zaměstnanec. V našem konkrétním případě z nominální hodnoty stravenky 60 Kč si zaměstnanec hradí pouze 27 Kč. Zaměstnavatel zároveň 55 % z hodnoty stravenky zařadí tento náklad jako daňově uznatelný. Při 20ti pracovních dnech a 17ti zaměstnancích se jedná o měsíční náklad ve výši 11 220 Kč, což ročně vyjde na 134 640 Kč, avšak v celé výši jako daňově uznatelný náklad.

Možná méně známý benefit se váže na absenci pracovníků. Avšak považuji jej za budoucnost v oblasti benefitů. Poskytovat zaměstnancům, kteří nebudou z jakéhokoliv důvodu absentovat celé čtvrtletí, zejména však ze zdravotních důvodů, bonus k vyplacené mzdě ve výši například 1000 Kč s progresí 10 % z celku každé čtvrtletí, což znamená, že s každým, po sobě jdoucím čtvrtletím, splňující tuto podmínku, by se částka zvyšovala nejen o 1000 Kč, čili na konci roku (po čtvrtém čtvrtletí bez absencí) zaměstnanec obdrží bonus v celkové výši 4 972 Kč. Pokud budeme uvažovat, že by tuto podmínku splnilo 10 ze 17 zaměstnanců, představovalo by to pro firmu náklad ve výši 49 720 Kč ročně.

Výzkum ukázal, že zaměstnanci považují kontrolu svých činností za přiměřenou, někteří si dokonce myslí, že je zaměstnavatel nekontroluje. Rozhodně doporučuji zachovat stupeň kontroly, protože vyšší stupeň kontroly by mohl působit negativně. Zaměstnanec, který se cítí být nepřiměřeně vysoce kontrolován, může mít strach zkusit cokoliv nového, takže se bojí projevovat vlastní iniciativu, dále může nepřiměřenou kontrolu chápat jako pocit nedůvěry, strach něco zkazit apod.

V oblasti kontroly výzkum dále ukázal, že někteří zaměstnanci nedostávají výsledky kontroly jejich činností. Doporučuji firmě poskytovat zaměstnancům zpětnou vazbu například ve formě nějakého hodnotícího dokumentu s určitou frekvencí, např.: měsíčně, čtvrtletně nebo pololetně. Tento dokument by obsahoval iniciály zaměstnance, kritéria hodnocení a krátký komentář přímého nadřízeného. Kritéria hodnocení se rozdělí podle funkce a činnosti pracovníka. I když výsledky činností zaměstnanců se samozřejmě odráží každý měsíc na jejich mzdě. Ovšem skutečně si myslím, že hodnocení pomocí dokumentu v pravidelných intervalech by si v systému vedení zaměstnanců našlo své místo. Poskytovalo by především možnost se podívat na minulá hodnocení a zkoumat, zda-li došlo v určité oblasti činností, zejména těch problémových, ke zlepšení či nikoliv a na základě těchto zjištění vyvodit důsledky a cestu, jak tyto činnosti vylepšit. Náklad na tento benefit by nebyl velký, jednalo by se o časovou

náročnost při tvorbě hodnotícího dokumentu a spotřebovaný papír. Toto doporučení jde realizovat velmi snadno se skoro nulovými náklady a jeho přínos je naopak značný.

Samozřejmě kromě plánovaných kontrol lze provádět kontrolu neočekávaně. Do jisté míry jsou tzv. „přepadové“ kontroly přínosem, avšak jejich abnormálně časté využívání vede k neklidu a nespokojenosti zaměstnanců, kteří velmi častou kontrolu mohou vnímat negativně. Na druhou stranu, kdo pracuje precizně a dělá v pracovní době to, co má, se nemá čeho bát.

Zaměstnanci jsou seznamováni se směrem, jakým se firma ubírá, mohou vznášet své návrhy a svá doporučení ke zlepšení fungování podniku, ale někteří zaměstnanci (skoro polovina) má pocit, že jejich návrhy nedopadají na úrodnou půdu. Myslím si, že toto může do budoucna pro zaměstnavatele představovat určitý problém. Zaměstnanec je například nespokojen s fungováním některých procesů ve firmě nebo se k nim chce jen vyjádřit za účelem jejich zlepšení nebo pouze vyjasnění, proč probíhají tímto způsobem. Na základě tohoto vznese svůj dotaz a svá doporučení, ovšem pokud si bude myslet, že jeho návrh je k ničemu, začne mít pocit jednak méněcennosti a jednak ho také bude štvát neustále vykonávat, dle jeho názoru, špatně funkční procesy. Mé doporučení spočívá v pořádání pravidelných porad vedení s možností účasti kteréhokoliv zaměstnance, jež tedy může vyjádřit své doporučení, návrhy či nespokojenost. Otázkou je, zda zaměstnanci budou mít odvahu takto „veřejně“ promlouvat o svých starostech. Účast zaměstnance by pochopitelně probíhala až na konci porady, kdy už budou probrány vedením společnosti důležité věci týkající se řízení firmy a zakázek.

Rozhodně doporučuji udržovat kvalitní atmosféru na pracovišti jako doposud. Ta motivuje zaměstnance a dává jim pocit jistoty a samozřejmě v přátelském prostředí se pracuje lépe, než v podniku, kde panuje místy až nepřátelská atmosféra, panuje přehnaná kontrola atd. Lidé se necítí dobře a neodvádí stoprocentní výkon, což poškozuje obě strany. Zaměstnanci cítí, že se na své kolegy mohou spolehnout.

Firemní večírky. Někteří zaměstnanci nemají pocit nutnosti teambuildingů, protože jsou spokojeni s atmosférou na pracovišti. Což ukázaly i výsledky průzkumu a možná trochu překvapivě, atmosféra na pracovišti představuje jeden z hlavních důvodů setrvání u stávajícího zaměstnavatele a také jeden z pilířů spokojenosti zaměstnanců. Dokonce drtivá většina zaměstnanců (přes 90%) považuje atmosféru na pracovišti jako

hlavní důvod jejich motivace. Každopádně je potřeba neustále pracovat na dobré atmosféře. Výsledky průzkumu v porovnání s realitou lze vyložit tak, že někteří zaměstnanci, dá se říci, dokonce nechtějí tak časté pořádání firemních večírků. Což působí přinejmenším divně. Náklady se však na pořádání večírků či firemních akcí (jako jsou například výlety, zájezdy apod.) pohybují v řádech desítek tisíců korun vzhledem k malému počtu zaměstnanců. Samozřejmě firemní zájezdy by byly o mnoho dražší, ale pořádání firemních výletů v nádherné lokalitě s jednodenním přespáním a denní vyžitím by vyšlo v průměru na cca 9 000 Kč, což si myslím, že tato částka rozhodně stojí za zajišťování výborné atmosféry ve firmě. I když je potřeba přiznat, že atmosféra na pracovišti není výsledkem pouze samotným pořádáním různých akcí, večírků apod., ale výborná atmosféra na pracovišti je dána i platebními podmínkami, kontrolou zaměstnanců a zkrátka komplexním přístupem k vedení lidí.

Firma razí heslo „Když vydělává firma, vydělávají i zaměstnanci“. Což je velice podnětný přístup a zaměstnanci by měl vítán pouze kladně. Protože vědí, že jejich snaha bude odměněna a jejich odměny nedostanou nejprve akcionáři, ale jen oni sami. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou s výší svého platu spokojeni a považují jeho výši přímo úměrnou svému úsilí. Takže vědí, že jejich snaha a píle budou vždy odměněny. Rozhodně doporučuji firmě v tomto přístupu a dodržování svého hesla vytrvat. I když průzkum ukázal, že peníze nejsou, možná trochu překvapivě, první v motivaci ani první jako důvod setrvání u stávajícího zaměstnavatele.

Jako poslední doporučení v oblasti vedení lidí uvedu spíše návrh na zrovnoprávnění kuřáků s nekuřáky. Kuřákům se jejich pauzy započítávají do pracovní doby, kdežto nekuřáci žádnou takovou pauzu nemají. I když to přímo nesouvisí s vedením lidí, navrhuji firmě zamyšlení nad touto problematikou a zavedení například pětiminutové přestávky i pro nekuřáky. Což vyvolá pocit rovnosti, protože mnohdy mohou nekuřáci považovat tyto pauzy za diskriminační a hlavně kuřáci si během této přestávky dopřávají svou slast, kdežto nekuřáci musí pracovat bez přestávky.

Na úplný závěr doporučuji pokračovat v propojení se sociálními sítěmi (facebook, twitter aj.), protože to znamená, že se jednak dá firma považovat za moderně vedenou společnost a jednak to pro některé zaměstnance může zvýšit jejich souznění se zaměstnavatelem, protože sociální sítě se neustále rozrůstají a většina zaměstnanců či obecně lidí je používá také.

I přesto, že zaměstnanci jsou víceméně spokojeni se současným přístupem zaměstnavatele k jejich vedení, doporučil jsem firmě určitá zlepšení či alespoň zamyšlení nad nimi, která by mohla ještě vylepšit už tak vysoce kvalitní přístup k vedení zaměstnanců. Má doporučení by vyšla ročně na cca 310 000 Kč (záleží na mnoha skutečnostech). Návrhy je nutné rozdělit na snadno realizovatelné a obtížněji realizovatelné. Mezi obtížněji realizovatelné řadím benefit týden dovolené navíc, protože i při 17 zaměstnancích se jedná o poměrně vysoký náklad na jeden rok. Mezi snadněji realizovatelné patří poskytnutí vstupenek na různé akce, stravenky, bonus za nulovou absenci zaměstnance, teambuildingové akce a hodnotící dokumenty, které představují roční náklad ve výši cca 190 000 Kč, avšak náklady na stravenky jsou v celé výši daňově uznatelné. Ostatní doporučení by vyšla na cca 70 000 Kč ročně, a proto si myslím, že firma tuto částku, v případě, že by měla zájem, může obětovat za účelem zvýšení komfortu svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Závěrem musím říci, že zpracovávání diplomové práce na téma Motivace a evaluace zaměstnanců mne velmi bavilo. Toto téma je mi velmi blízké a průběh tvorby práce splnil má očekávání. Rozvinul jsem si znalosti v oblasti motivace, evaluace a odměňování zaměstnanců a dále si rozšířil poznatky zabývající se komplexním přístupem vedení lidí. V neposlední řadě jsem poznal velmi příjemného a ochotného ředitele společnosti pana Ing. Jakuba Johna a seznámil jsem se důkladně s fungováním jeho společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo za pomoci analýzy zjistit aktuální stav v oblasti motivace, evaluace a odměňování ve společnosti VIA ALTA, a.s. a navrhnout zlepšení v těchto oblastech, pokud došlo k zjištění nějakých nedostatků.

Práce je rozdělena na 3 části. Nejprve jsem rozebral pojmy, jež se vážou nejen k motivaci a evaluaci zaměstnanců, ale zabývají se komplexním vedením zaměstnanců, protože si myslím, že na motivaci zaměstnanců nemá vliv pouze motivace a evaluace, ale také další oblasti v rámci jejich vedení, jako například kontrola, atmosféra na pracovišti atd., které až jako celek tvoří celkový systém vedení a motivace lidí a mají rozhodující vliv na spokojenost zaměstnanců.

V druhé části práce jsem se zaměřil na konkrétní vybraný podnik. Informace o společnosti byly získávány na základě rozhovoru s ředitelem společnosti, Ing. Jakubem Johnem, který byl velmi ochotný a velice mi pomohl při zpracovávání této práce. Zároveň mi poskytl dokumenty, z kterých jsem rovněž mohl čerpat informace. Následně byl rozeslán dotazník mezi zaměstnance firmy, kteří na něj odpovídali. Ti k vyplňování přistoupili poctivě, za což jim také patří dík, a návratnost dotazníků byla velmi vysoká.

V poslední části jsem firmě doporučil zlepšení, kterých překvapivě nebylo málo. Ač jsou zaměstnanci skoro až 100 % spokojeni s tím, jakým způsobem jsou vedeni, výzkum přesto ukázal drobné nedostatky, které by do budoucna, při jejich ignorování, mohly způsobit nečekané a větší problémy. Mnou doporučené návrhy se týkají různorodých oblastí, od benefitů, přes kontrolu až po atmosféru na pracovišti. A také jsem do svých návrhů zahrnul i oblasti, jež přímo nesouvisí s vedením lidí a dále cenovou kalkulaci veškerých doporučení. Mnou navržené návrhy jsou rozděleny na ty snadnější a na obtížněji realizovatelné. Cenové náklady mých návrhů, hlavně těch snadněji realizovatelných, nejsou nijak velké, a proto si myslím, že firma může některý

z předložených návrhů využít a aplikovat jej v rámci svého systému vedení zaměstnanců.

Praktický přínos práce vidím v porovnání teoretických poznatků s výsledky výzkumu, které prezentují reálné chování vybraného podniku VIA ALTA a.s. ke svým zaměstnancům a zároveň také zjištění spokojenosti zaměstnanců této společnosti. Další přínos práce vidím v některých mnou doporučených návrzích, které nejsou v současnosti zatím moc používány, ale myslím, že do budoucna mají velký potenciál si najít místo v motivačním systému společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Jak být leště lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 113 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.
- [5] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [6] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [7] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000, viii, 100 s. ISBN 80-722-6308-0.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- [9] BLÁHA, Jiří. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [10] DURČÁK, T. 3 často používané motivační strategie, které nefungují. *Eurodenik.cz*. [online]. 2.10.2014 [cit. 2014-12-28]. Dostupné z: <http://eurodenik.cz/osobni-rozvoj/3-casto-pouzivane-motivacni-strategie-ktere-nefunguji>
- [11] FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 187 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [12] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [13] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

- [14] HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [15] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [16] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- [17] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999, 311 s. Praxe personalisty. ISBN 80-722-6161-4.
- [18] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [19] KATCHER, Bruce Leslie a Adam SNYDER. *30 reasons employees hate their managers: what your people may be thinking and what you can do about it*. New York: AMACOM, American Management Association, c2007, xi, 207 p. ISBN 978-081-4409-152.
- [20] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [21] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [22] LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 162 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
- [23] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
- [24] MANAGEMENT MANIA. Kontrola. *Managementmania.com* [online]. 2013. [cit. 2014-12-25] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kontrola>
- [25] MCKENNA, Patrick J a David H MAISTER. *Efektivní leader*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 280 s. Management studium. ISBN 80-868-5112-5.
- [26] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

- [27] PASCHEN, Michael a Erich DIHSMAYER. *The Psychology of Human Leadership: How to Develop Charisma and Authority*. Springer Verlag, 2013, p. ISBN 36-423-7053-5.
- [28] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [29] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [30] UNIVERZITAONLINE. Delegování. *Univerzita-online.cz* [online]. [cit. 2014-12-25]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/>
- [31] VIA ALTA a.s. *Profil společnosti 2014*. Třebíč: VIA ALTA a.s.. 2014
- [32] VÝROST, Jozef. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Editor Ivan Slaměník. Praha: Grada, 2008, 404 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4714-288.
- [33] WEHRLE, Martin. *Tajné triky, jak získat vyšší plat: šéf prozrazuje, jak přesvědčit každého šéfa*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. ISBN 978-80-247-3824-6.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Tří síly vůdcovství.....	17
Obrázek č. 2: Zpětná vazba ve vzdělávacím cyklu.....	24
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vývoj tržeb, zdroj: vlastní	58
Tabulka č. 2: Vývoj osobních nákladů	59
Tabulka č. 3: Výsledek hospodaření po zdanění - vývoj.....	59

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Vzdělání zaměstnanců	57
Graf č. 2: Počet zaměstnanců.....	57
Graf č. 3: Vývoj tržeb	58
Graf č. 4: Vývoj osobních nákladů	59
Graf č. 5: Výsledek hospodaření po zdanění - vývoj.....	59
Graf č. 6: Pohlaví zaměstnanců	64
Graf č. 7: Věk zaměstnanců	65
Graf č. 8: Délka působení u firmy	65
Graf č. 9: Pracovní zařazení.....	66
Graf č. 10: Kontrola činností	67
Graf č. 11: Zpětná vazba.....	67
Graf č. 12: Atmosféra na pracovišti.....	68
Graf č. 13: Přístup nadřízeného	68
Graf č. 14: Zlepšení atmosféry?	69
Graf č. 15: Možnost školení?	70
Graf č. 16: Účast na školení.....	70
Graf č. 17: Vize, strategie, cíle	71
Graf č. 18: Vlastní návrhy.....	71
Graf č. 19: Má návrh nějakou váhu?.....	72
Graf č. 20: Motivování k práci.....	73
Graf č. 21: Spokojenost s náplní práce?	73

Graf č. 22: Spokojenost s náročností práce?	74
Graf č. 23: Motivuje náplň práce	75
Graf č. 24: Znájí zaměstnanecké výhody.....	75
Graf č. 25: Co nejvíce motivuje k práci?	76
Graf č. 26: Spokojenost s platem?	77
Graf č. 27: Plat úměrný pracovnímu úsilí?	78
Graf č. 28: Spokojenost s odměňováním?	78
Graf č. 29: Spokojenost s odměňováním?	79
Graf č. 30: Strach ze ztráty zaměstnání?.....	80
Graf č. 31: Nabídka od konkurence.	80
Graf č. 32: Důvody setrvání.....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

mé jméno je Lukáš Marek a studuji 5. ročník Podnikatelské fakulty VUT v Brně.

Chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je základem analytické a praktické části mé diplomové práce na téma Motivace a evaluace (hodnocení) zaměstnanců. Tento dotazník je plně anonymní, k vyplněným informacím se dostanu pouze já. Vedení společnosti, pokud o to bude mít zájem, poskytnu pouze zpracované a vyhodnocené informace. Dále vypracuji návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení úrovně motivace ve Vaší firmě. Dotazník se skládá z jednoduchých otázek, zabere Vám málo času, maximálně 10 minut. Mockrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu, velice mi tím pomůžete.

1. Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- Méně než 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 a více

3. Délka Vašeho působení ve firmě:

- Méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 a více

4. Vaše pracovní zařazení:

- Řídící funkce
- Inženýrsko-technický pracovník (příprava, organizace a řízení výroby)
- Administrativní pracovník (evidence, administrativa)
- Dělnická profese

5. Kontrolu Vaší pracovní činnosti považujete za:

- Přehnanou
- Přiměřenou (množství chápete)
- Malou
- Zaměstnavatel Vás nekontroluje

6. Dostáváte výsledky kontroly svých činností (tzv. zpětnou vazbu)?

- Ano
- Ne

7. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

- Výborně
- Dobře
- Průměrně
- Špatně
- Velmi špatně

8. Jak hodnotíte přístup svého nadřízeného?

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně
- Záporně

9. Uvítal(a) byste ve firmě různé nástroje pro zlepšení atmosféry? (firemní večírky, akce atd.)

- Ano
- Ne

10. Umožňuje Vám zaměstnavatel pravidelná školení? *

- Ano
- Ne

11. Účastníte se těchto školení?

- Ano
- Ne

12. Jste seznamován(a) s vizí, strategií a cíli společnosti?

- Ano
- Ne

13. Můžete vznést své vlastní myšlenky ke zlepšení fungování firmy, k firemní strategii apod.?

- Ano
- Ne

14. Myslíte si, že Váš návrh má nějakou váhu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Cítíte se být dostatečně motivován(a) k práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Ne

16. Jste spokojen(a) s náplní své práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Jste spokojen(a) s náročností Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Motivuje Vás náplň Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Znáte zaměstnanecké výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

Např.: na které máte nárok

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Co Vás nejvíce motivuje k práci (vyberte max. 5):

- Výše základní mzdy
- Bonus, prémie navíc
- Jistota zaměstnání

- Dovolena navíc
- Dobrá atmosféra ve firmě
- Vidina kariérního postupu
- Možnost dalšího vzdělávání
- Uznání nebo pochvala za odvedenou práci
- Firemní hodnoty (ztotožnění se s nimi)
- Příspěvek na důchodové, životní pojištění

21. Jste spokojen(a) s výší svého platu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Považujete svůj plat úměrný svému pracovnímu úsilí?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Jste spokojen(a) se současným systémem odměňování (peněžní i nepeněžní)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

24. Máte možnost se vyjádřit ke svému hodnocení či odměně?

- Ano
- Ne

25. Máte strach ze ztráty zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

26. Pracovní nabídku se srovnatelnými podmínkami od konkurence byste:

- Jednoznačně odmítl(a)
- Odmítl(a) po delším uvážení
- Přijal(a) po delším uvážení
- Jednoznačně přijal(a)

27. Seřad'te důvody, proč byste zůstal(a) u stávajícího zaměstnavatele (1 – nejdůležitější, 8 nejméně důležité):

- Mzda
- Jistota práce
- Vhodná lokalita
- Atmosféra na pracovišti
- Vybavení kanceláří
- Náplň práce
- Uplatnění v rámci svého vzdělání
- Motivační systém